

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

B A K A L Á Ř S K Á P R Á C E

2004

Lenka Konradová

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program č. B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor č. 6208R085 Podniková ekonomika

Struktura zákazníků a analýza odbytu ve firmě PENRYVAN

The customers structure and the sale analysis of the firm PENRYVAN

BP-PE-KMG-2004-17

Lenka Konradová

Vedoucí práce : Ing. Iveta Honzáková

Konzultant: Ivana Kavanová, PENRYVAN

Počet stran.....

Počet příloh.....

Datum odevzdání: 21. května 2004

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.)

Jsem si vědoma toho, že užití své bakalářské práce či poskytnutí licence k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci 15. května 2004

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Ivetě Honzákové za odborné vedení, pomoc a kontrolu mé bakalářské práce. Dále děkuji slečně Karolíně Šmahelové a paní Ivaně Kavanové z firmy PenRyvan za spolupráci a poskytnutí informací potřebných k vypracování této práce.

Resumé

Cílem této práce je analyzovat strukturu zákazníků firmy PenRyvan a provést některé analýzy prodeje. Výsledky by měly firmě poskytnout komplexní pohled na její současnou situaci na trhu a pomoci k jejímu úspěšnému rozvoji.

První část této práce charakterizuje firmu PenRyvan, která se zabývá prodejem a potiskem reklamních předmětů. Tato část je zaměřena zejména na historii a současnost, produkty, služby, organizaci a konkurenci.

Následuje část popisující teorii segmentace zákazníků a analýzy odbytu včetně charakteristik a postupů jednotlivých analýz.

Praktická část obsahuje vlastní provedení analýzy struktury zákazníků podle různých kritérií. Pozornost je zaměřena na strukturu podle statutu zákazníka, geografického kritéria, velikosti odběru zákazníka a oboru, ve kterém zákazník působí. Část týkající se analýzy odbytu se zabývá vývojem počtu zákazníků a jejich tržeb a strukturou zákazníků podle kategorizace ABC.

Poslední část obsahuje interpretaci výsledků, doporučení a závěr.

The aim of this work is to analyse the customers structure of the firm PenRyvan and make some of the sales analyses. The results should give a global view of contemporary situation of the firm PenRyvan on the market.

In the first part of this work there is a description of company, its history, products, services, organization and competitors.

The following part describes the theory of segmentation and sales analysis.

In the third part I'm making analysis of customers structure specializing in various criterions. The part describing sales analyses is adressed a problem of evolution of number of customers and their incomes. And analyses customers according categories ABC.

Last part consists interpretation of results, my own advice and conclusion

OBSAH

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	9
1. ÚVOD	11
2. CHARAKTERISTIKA FIRMY PENRYVAN	12
2.1. VZNIK A HISTORIE	12
2.2. PŘEDMĚT ČINNOSTI	12
2.3. ZÁKAZNÍCI	13
2.4. PRODUKTY A TECHNOLOGIE POTISKU	13
2.5. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	15
2.6. KONKURENCE	16
3. STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ – TEORETICKÁ ČÁST	18
3.2. SEGMENTY KUPUJÍCÍCH	20
3.3. POŽADAVKY NA EFEKTIVNÍ SEGMENTACI	22
4. ANALÝZA ODBYTU – TEORETICKÁ ČÁST	23
4.1. VÝVOJ POČTU ZÁKAZNÍKŮ A JEJICH TRŽEB	24
4.2. STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ PODLE KATEGORIZACE ABC	25
4.3. VÝVOJ LOAJALITY ZÁKAZNÍKŮ	26
4.4. ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	26
4.5. ANALÝZA ODCHYLKY PRODEJE	27
5. STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ FIRMY PENRYVAN	28
5.1. STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ PODLE DRUHU VÝROBKU	28
5.2. STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ PODLE STATUTU	29
5.2.1. <i>Struktura stálých zákazníků</i>	30
5.2.2. <i>Struktura ztracených zákazníků</i>	31
5.3. STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ PODLE GEOGRAFICKÉHO KRITÉRIA	32
5.4. STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ PODLE VELIKOSTI ODBĚRU	33

5.4.1. <i>Struktura zákazníků s odběrem do 100 000 Kč</i>	34
5.5. STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ PODLE OBORU ČINNOSTI	36
5.6. DOPORUČENÍ	38
6. ANALÝZA ODBYTU FIRMY PENRYVAN	39
6.1. ANALÝZA VÝVOJE POČTU ZÁKAZNÍKŮ A JEJICH TRŽEB	39
6.2. STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ PODLE KATEGORIZACE ABC	42
6.3. DOPORUČENÍ	44
7. ZÁVĚR	45
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	46
SEZNAM PŘÍLOH	47

Seznam použitých zkratk

%	procento
Ø	průměr
A	automobilový průmysl
atd.	a tak dále
AZ	aktivní zákazník
cca	cirka (asi)
celk.	celkový
č.	číslo
EL	elektrotechnický průmysl
FO	fyzická osoba
CHP	chemický průmysl
JČ	Jižní Čechy
Kč	koruna česká
KO	kulturní organizace
L	logistika a doprava
LK	Liberecký kraj
mil.	milion
MO	Morava
N	nový zákazník
např.	například
NZ	neaktivní zákazník
obch.	obchodní
Obr.	obrázek
OD	zpracovatel odpadů, vody, energie
OST	ostatní
PC	počítač (personal computer)
Pha	Praha
PL	zpracovatel plastů
POD	podlimitní zákazník
POR	poradenství

pozn.	poznámka
PP	potravinářský průmysl
prac.	pracovní
RA	reklamní agentura
S	stálý zákazník
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SČ	Severní Čechy
SI	státní instituce a školství
SK	sklářský průmysl, bižuterie, keramika
SL	služby
SO	sportovní organizace
soc.	sociální
SP	strojírenský průmysl – ne automobilový
ST	stavební průmysl
STRČ	Střední Čechy
tab.	tabulka
TEL	telekomunikační firma
TP	textilní průmysl
tzv.	tak zvaný
u kon	firma, kterou přebral konkurent
VČ	Východní Čechy
VIP	významný zákazník (very important person)
VOJ	vojenský útvar
Z	ztracený zákazník
zák.	zákazníci
ZČ	Západní Čechy
ZD	zdravotnictví
ZEM	zemědělství

1. Úvod

Od počátku 20. století, kdy můžeme mluvit o vzniku marketingu se úloha firmy, konkurence a zákazníka značně změnila. Na počátku se objevovaly nové technologie, které umožňovaly zvýšit objem výroby a tím i snížit cenu. Zboží se stalo dostupnějším pro více lidí a zvyšovala se poptávka po zboží. Úspěch firem závisel na produktivitě práce.

Postupně se ale situace měnila. Výrobců nabízejících stejný nebo podobný produkt přibývalo a zákazníci si začali vybírat mezi výrobky. Nabídka převyšovala poptávku a nastávaly problémy, jak výrobky prodat. V této době sílící konkurence se snažili výrobci svůj produkt odlišit kvalitou a množstvím nabízených služeb a propagací. Klíč k úspěchu spočíval ve schopnosti být lepší než konkurence, určit potřeby a přání zákazníků a snažit se je uspokojit.

Dnes výrobci nabízejí téměř shodné výrobky s vysokou kvalitou, s vysokou úrovní služeb a ve srovnatelné cenové relaci. Velmi dobře si uvědomují nebezpečí konkurence a s tím i spojenou důležitost zákazníka. Významnou roli hraje zpětná vazba mezi výrobcem a zákazníkem. V neposlední řadě se také klade důraz na ochranu životního prostředí, zdraví a soulad zájmů zákazníků, firmy a společnosti.

Úspěšné firmy velmi dobře znají strukturu svých zákazníků, jejich potřeby a přání. Do popředí vystupuje integrovaný marketing, kdy všechna oddělení firmy pracují společně na uspokojování potřeb zákazníků a připravují pro ně marketingové programy „šité na míru“.

Schopnost udržet si spokojeného zákazníka dnes hraje významnou roli, avšak firma by měla také znát své možnosti dalšího rozvoje. K běžným činnostem firmy patří nejen zjišťování informací o konkurenci, dodavatelích a zákaznících, ale každá firma by měla také mimo jiné pravidelně provádět analýzy odbytu, které jí podají informace o tom, jak si firma na trhu stojí, případně, kde má problémy, na jejichž odstranění by se měla zaměřit. V této fázi je podstatné, aby si firma uvědomila své cíle, priority a schopnosti.

Tato bakalářská práce se bude zabývat analýzou struktury současných zákazníků firmy PenRyvan a souborem několika odbytových analýz, které zajišťují kontrolu prodejních výsledků a jejichž provedení je nezbytné pro každou firmu.

2. Charakteristika firmy PenRyvan

2.1. Vznik a historie

Firma PenRyvan vznikla v roce 1992, kdy byla založena současnou majitelkou Ivanou Kavanovou. O nabízené služby byl velký zájem, což přispělo k rychlému rozmachu firmy. Napomohl tomu zejména fakt, že v době vzniku PenRyvanu, byla tato firma jedinou na trhu v Libereckém kraji a širokém okolí.

Do dnešní doby přibýlo na trhu mnoho konkurenčních firem. Firma PenRyvan si však udržela významné postavení a je zákazníky vyhledávána zejména díky individuálnímu přístupu, korektnímu jednání a kvalitě nabízených služeb.

2.2. Předmět činnosti

Předmětem činnosti firmy PenRyvan bylo po uplynulých 11 let prodej a potisk reklamních předmětů. Nabídka firmy byla vždy rozsáhlá, pohybovala se od jednoduchých nenákladných drobností pro hromadné rozdávání (žetony do nákupních košíků, klíčenky) až po luxusní drahé dárky pro managery a VIP.

V předchozích letech se pak činnost rozšířila o prodej hraček, které jsou vhodnou doplňkovou činností vedle základní nabídky.

Firma také zastupuje zahraniční výrobce. Je autorizovaným prodejcem světoznámé německé firmy Mont Blanc pro severočeský region (luxusní psací potřeby). Zastupuje výrobce značky Dunhill (luxusní módní doplňky a oděvy), ARTE MEDICI (kožené zboží) a mnoho dalších.

Počátkem tohoto roku firma rozšířila svou nabídku o tvorbu tištěných propagačních materiálů, tvorbu kvalitních fotografií, a o další činnosti spojené s grafikou. V její nabídce se nově objevuje DTP studio. Svým zákazníkům PenRyvan nabízí tvorbu tiskovin od

grafického návrhu přes nafotografování produktů (či interiérů i exteriérů), až po dokonalý tisk letáků, prospektů, katalogů, hlavičkových dopisních papírů, nástěnných kalendářů, novoročenek, pohlednic a ostatních tiskovin pro firemní (i osobní) potřebu.

2.3. Zákazníci

PenRyvan svým zákazníkům nabízí komplexní řešení požadavků v otázce reklamních předmětů s individuálním přístupem. Je schopna doporučit vhodný předmět podle určení konečného uživatele a zvolit vhodnou technologii pro potisk či navrhnout logo, tak aby byl zákazník plně uspokojen.

Firma pracuje na zakázkách pro rozličné firmy z různých odvětví. Například pojišťovny (Uniq, Commercial Union, Kooperativa), televizní společnosti (Česká televize, Genus), statutární organizace (Liberecký kraj, město Liberec, Velký Šenov), průmyslové podniky (Jablonec, Soare sekt, Jizerské pekárny, Strabag), příspěvkové či rozpočtové organizace (Technická univerzita v Liberci, Armáda ČR, Podještědské gymnázium), sportovní organizace (Ski Comp, Jizerská 50) atd.

2.4. Produkty a technologie potisku

Firma PenRyvan nabízí velmi široké spektrum reklamních, propagačních a dárkových předmětů. Tyto předměty jsou součástí péče o klienty. Pomáhají udržovat stávající a navazovat nové obchodní kontakty. Na vybrané zboží je firma schopna aplikovat logo, slogan či různé obrázky za pomoci použití různých technik. V dnešní době je v základní nabídce PenRyvanu více než 6400 výrobků.

- **Členění reklamních předmětů podle druhu**
 - *kancelářské potřeby* – diáře, vizitkáře, PC doplňky, kalkulátory, těžítka, zvýrazňovače, rádia, organizéry

- *hodiny*- stolní hodiny, budíky, nástěnné hodiny, náramkové hodinky, krabičky, soupravy, hodiny Victorinox
- *psací potřeby* – Parker, Waterman, Pierre Balmain, kovová pera, multifunkční pera, dřevěné soupravy, plastová pera
- *domácnost*- dekorace, kovové dárky, lahvičky, soupravy na víno, bar, otvíráky, hrnky, sklenice, kuchyně, kuchyňské nože, grily, doutníky, zapalovače, popelníky
- *nářadí, svítilny*- Schvarzwolf, Victorinox, nože, řezáky, nářadí, Leatherman, autodoplňky, metry, svítilny
- *volný čas*- dalekohledy, fotoaparáty, camping, termosky, ručníky a osušky, plážové předměty, sluneční brýle, hry, kosmetické předměty, manikúry, šitíčka
- *rozdávací předměty, dárky pro děti*- pouzdra, peněženky, klíčenky, přívěsky na klíče, hry
- *tašky*- peněženky, kožené předměty, aktovky, kufříky, Pierre Balmain, Samsonite, cestovní vaky, cestovní tašky, batohy, ledvinky, nákupní tašky, konferenční desky
- *deštníky, čepice* – deštníky, klobouky, čepice
- *textil* – trička, polokošile, košile, mikiny, bundy, vesty

- **Členění reklamních předmětů podle účelu**

- *poutající předměty*- vytváří a zvyšují povědomí o firmě, její značce a produktech
- *dárky pro návštěvníky*- dárky určené pro návštěvníky veletrhů, výstav a prezentací a zajišťují propagaci firmy a její činnosti
- *promotion předměty* – zajišťují upoutání pozornosti zákazníka při zavádění nového výrobku do prodeje
- *reklamní dárky* – jejich významem je poděkování obchodním partnerům za spolupráci. Jsou vhodné i jako připomínka firemního výročí či jako upoutávka
- *omluvné dárky*- používají se k udržení stávajících zákazníků, jsou v hodné pokud se nepodaří dodržet sjednané podmínky

- *dárky pro spolupracovníky*- napomáhají budovat nové obchodní kontakty, podporují pocit sounáležitosti, loajality a hrdosti.
- *manažerské dárky*- dárky nejvyšší hodnoty, které se používají k uznání a ocenění zaměstnanců, jsou určeny vysokému managementu

- **Technologie potisku**

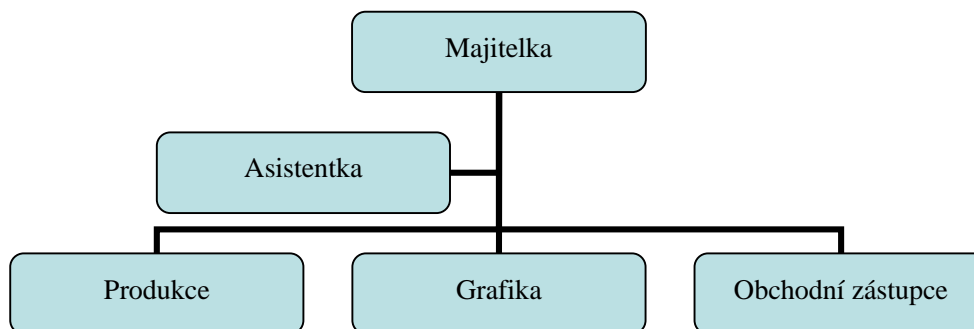
- *sítotisk*- Gumovým třičem se pastovitá barva protlačuje na potiskovaný materiál. Metoda vhodná pro potisk bavlněných triček, čepic, sportovních tašek, deštníků, kalendářů apod.
- *tampónový tisk* – vhodný pro potisk drobných dárkových předmětů: zapalovače, kuličková a plnicí pera, budíky
- *laser*- vhodný pro luxusnější dárky např. ze dřeva, kovu
- *lept* - vhodný na vybrané kovové předměty
- *gravírování* - mechanické rytí do kovového předmětu
- *výšivka* - vhodná pro textilní výrobky
- *rotační sítotiskový poloautomat* - možnost potisku po celém obvodu např. na kuličková a plnicí pera
- *rotační sítotisk pro potisk hrnků* - využije pro potisk velkou část plochy hrnku
- *ražba* - vhodná zejména na kožené zboží
- *stříkaný „flock“* – technologie vhodná na různé textilie
- *ofsetový tisk* - tisk do formátu A2
- *vypalovaný tisk* - vhodný pro keramiku, porcelán

2.5. Organizační struktura

Obrázek č. 1 znázorňuje organizační strukturu firmy PenRyvan. Majitelkou firmy PenRyvan je od počátku paní Ivana Kavanová, která je zároveň odpovědnou vedoucí. Firma má 6 zaměstnanců, kteří zajišťují správný chod celé organizace.

Majitelce je podřízena asistentka, která však neplní jen úlohu asistentky, ale má na starosti marketing, zahraniční obchod, koordinaci činností firmy a také zastupuje majitelku v době

její nepřítomnosti. Zbytek firmy PenRyvan se dělí na produkci, kterou zajišťují tři zaměstnanci, obchodního zástupce, který obstarává kontakt se zákazníky a nově firma přijala grafika, který se stará o veškeré grafické činnosti. Účetnictví PenRyvanu zajišťuje externí účetní firma.



Obr.1 – Organizační struktura

2.6. Konkurence

Na území Liberecka v oboru reklamní předměty podniká více než 50 firem. Jejich rozsah a nabídka se však velmi liší. Mezi hlavní konkurenty firmy PenRyvan patří firmy Mountain Creative, Agepro, H-studio a Kalendář Liberecka.

Mountain Creative, s. r. o.

Mountain Creative je firmou s dlouholetou tradicí v oboru reklamy, výroby a prodeje reklamních předmětů. Firma působí na trhu od roku 1993 a dnes je členem mezinárodní asociace výrobců reklamy. Mountain Creative o sobě říká, že její hlavní prioritou je spolehlivost a rychlost reakce na požadavky klienta, kterým se vždy snaží vyhovět. Zákazníkům nabízí výrobky „ušité na míru“ podle jejich představ s krátkými dodacími lhůtami a vysokou kvalitou. Pravidelně se zúčastňuje výstav jako je např. EMBAX PRINT, REKLAMA – POLYGRAF a INVEX.

Mezi základní činnosti a služby firmy Mountain Creative patří zakázková výroba, polygrafie, prodej technologií, singmaking (řezání polystyrenu horkým drátem ovládaného

počítačem. Tato technologie umožňuje vyrábět například 3D modely) a výroba reklamních předmětů všeho druhu (v současné nabídce je 7166 výrobků).

[4]

H-studio

Firma H-studio vznikla přirozeným rozšířením již zavedené firmy Kovohnik. Krédem této firmy je uspokojit zákazníka ve struktuře, kvalitě, termínu a ceně nabízených služeb, tak aby oboustranná spokojenost byla základem dlouhodobé spolupráce. Od 1. 2. 2002 se firma rozdělila na tři zájmové skupiny H-studio (reklama a výroba reklamy), H-trade (obchod a marketing) a H-kovo (kovovýroba)

- služby a produkty firmy H-studio

- *H- studio* - vytyčení reklamní strategie (průzkum trhu, určení cílového zákazníka, tvorba firemního stylu), vizuální reklama – singmaking, samolepící nápisy a grafika, plošné poutače, světelná reklama, orientační systémy, razítka, polygrafický servis, prodej reklamních předmětů, pořádání společenských akcí, promotion akcí, cateringu
- *H-trade* – zprostředkování obchodu se zahraničím a českými výrobci, překladatelské služby, zajištění atypické výroby, dřevěné hračky a výrobky, výrobky z kůže, puzzle s potiskem
- *H-kovo* – klíče, kování, nerezové a mosazné atypické výrobky, slévárna neželezných kovů, zámečnická výroba, výroba replik historických zbraní

[5]

3. Struktura zákazníků – teoretická část

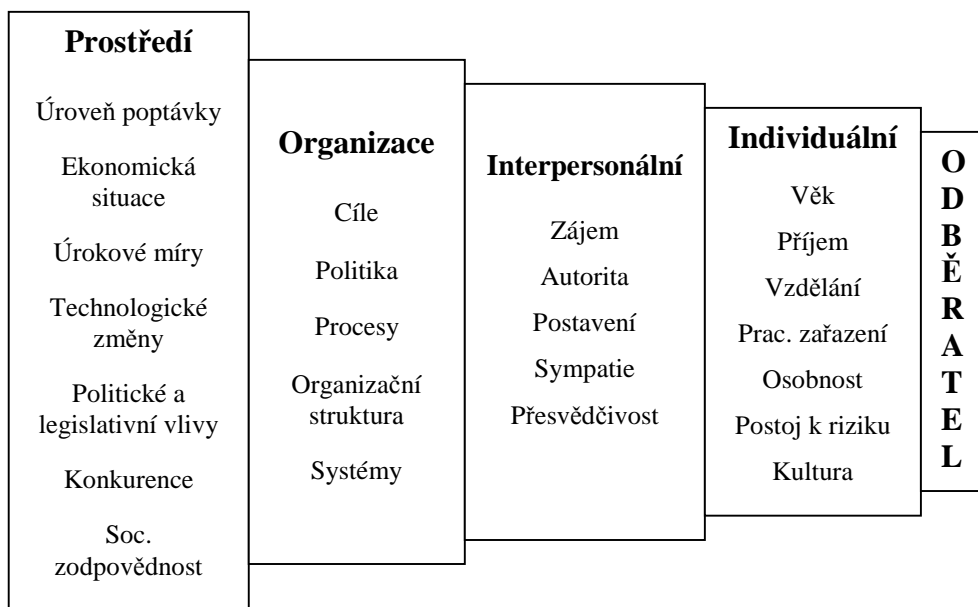
Marketing lze dnes definovat jako „umění nacházet a udržovat si zákazníky“. Pracovníci včerejšího marketingu se domnívali, že nejdůležitější dovedností je schopnost nacházet nové zákazníky. Zaměstnanci prodeje trávili většinu svého času spíše tím, že zákazníky vyhledávali, místo aby si je pěstovali. Obsluhu svých současných zákazníků se věnovali s menším západem.

Dnes je možné tvrdit, že opak je pravdou. Udržovat a pěstovat si zákazníky je ze všeho nejdůležitější. Podnik k získání každého ze svých současných zákazníků vynaložil spoustu peněz a konkurenti se neustále snaží přetáhnout je k sobě. Ztracený zákazník představuje více než jen ztrátu příštího prodeje. Podnik přichází o budoucí zisk z celoživotních nákupů tohoto zákazníka. Nezanedbatelné nejsou ani náklady na přilákání jiného zákazníka, který by ztraceného nahradil. Podle studií Výzkumného programu technické pomoci jsou náklady na přilákání nového zákazníka pětikrát vyšší než náklady na udržení spokojenosti zákazníka současného. Důležité také je, že nákupy nového zákazníka dosáhnou úrovně nákupů zákazníka ztraceného až po několika letech. [2]

Z předchozího tedy vyplývá, chce-li být firma úspěšná, musí dobře znát potřeby a přání svých zákazníků. Velkou pozornost by měla věnovat jak zákazníkům potenciálním, tak zákazníkům současným.

3.1. Vlivy působící na zákazníky

Zákazníci jsou při svém nákupním rozhodování vystaveni řadě vlivů (Obr.2). Ty lze obecně rozdělit do čtyř hlavních skupin: vlivy prostředí, vlivy organizace, vlivy interpersonální, vlivy individuální



Obr.2 – Vlivy působící na zákazníky

- *Vlivy prostředí* – zákazníci jsou značně ovlivňováni množstvím faktorů, které jsou součástí ekonomického prostředí. Patří mezi ně celková poptávka na trhu, celková ekonomická situace a úrokové míry. Dále jsou do podstatné míry usměřováni technologickými, politickými a konkurenčními změnami ve vnějším prostředí. Dodavatelské firmy pak musí tyto faktory a jejich změny sledovat a systematicky se pokoušet obracet vznikající problémy do nových příležitostí. (Například vznikne-li tlak ekologů na ekologičtější výrobu, pro dodavatele by to mohlo znamenat problém, ale pokud se přizpůsobí a vytvoří sociálně zodpovědnou politiku firmy, může se stát úspěšnějším.)
- *Faktory organizace* - každá nakupující organizace má specifické cíle, politiku, procesy, organizační strukturu a systémy. Úkolem dodavatele je co nejlépe tyto charakteristické veličiny poznat a přizpůsobit se jim. Zvýšená pozornost by měla být věnována zejména trendům nakupujících organizací jako je např.: růst významu zásobovacích oddělení, centralizace nakupování, decentralizace nákupů drobných položek, dlouhodobé smlouvy a vyhodnocování výkonnosti nakupování a profesionální rozvoj.

- *Interpersonální faktory* - nakupující firmy jsou většinou charakteristické různými zájmy, pravomocemi, postavením, sympatiemi a přesvědčivostí. I když dodavatel neví, jak se bude nákupní rozhodovací proces vyvíjet, jsou veškeré získané informace o účastnících nákupního procesu užitečné.
- *Individuální faktory* – každý účastník nákupního procesu má své osobní zájmy, vnímání a preference. Ty jsou ovlivněny jeho věkem, příjmy, vzděláním, pracovním postavením, osobností, postojem k riziku a kulturou. Nakupující jednotky se proto vyznačují odlišným nákupním stylem (např.: styl „já jsem odborník“, „vždy s úsměvem“ nebo „chci to mít co nejdříve za sebou“).

[1]

3.2. Segmenty kupujících

K identifikaci segmentů kupujících se musí prozkoumat všechny odlišné typy finálních kupujících, aby se zjistily důležité strukturální rozdíly nebo rozdíly v hodnotových řetězcích.

Neustále probíhá diskuse o nejlepším prostředku, jak kupující segmentovat. Segmentace kupujících by měla odrážet spíše základní strukturální rozdíly mezi kupujícími a rozdíly mezi jednotlivými hodnotovými řetězci, nikoli nějakou jedinou klasifikační tabulku, protože cílem segmentace je všechny tyto rozdíly odhalit. Ve většině odvětví existuje několik způsobů, jak kupující roztřídit.

- **Faktory segmentace kupujících z oblasti průmyslu a obchodu**

- *Odvětví kupujícího* - odvětví kupujícího často napovídá, jak se daný výrobek užívá v hodnotovém řetězci kupujícího a jaký díl celkových nákupů představuje
- *Strategie kupujícího* - konkurenční strategie kupujícího je často důležitým ukazatelem mezi jinými věcmi i toho, jak se daný výrobek užívá, a ukazatelem

citlivosti na ceny. Strategie utváří hodnotový řetězec kupujícího a formuje úlohu, kterou v ní výrobek hraje.

- *Rozhodovací jednotka* – konkrétní jednotlivci, kteří se účastní rozhodovacího procesu, mohou mít značný vliv na náročnost rozhodnutí o koupi, na žádoucí atributy výrobku a na citlivost na ceny.
 - *Velikost* – velikost kupující firmy může naznačit její dohadovací sílu, jak daný výrobek užívá, používané nákupní metody a postupy. Někdy je rozhodujícím měřítkem její velikost objednávek.
 - *Vlastnictví* – vlastnická struktura firmy kupujícího může mít velký vliv na jeho motivace.
 - *Finanční síla* – výnosnost a finanční zdroje kupujícího mohou rozhodovat například o jeho citlivosti na ceny.
 - *Struktura objednávek* – kupující se mohou lišit strukturou svých objednávek. Například obsloužit kupující, kteří zadávají pravidelné a předvídatelné objednávky, může být mnohem méně nákladné než kupující, jejichž objednávky přicházejí v nepravidelných časových intervalech.
- **Faktory segmentace kupujících spotřebního zboží**
 - *Demografická charakteristika* – mnohé aspekty demografické charakteristiky mohou být velmi důležité, například velikost rodiny, příjem, zdraví, náboženské vyznání, pohlaví, zaměstnání, věk atd.
 - *Psycho-grafická charakteristika* – neboli životní styl. Obtížně měřitelné faktory, například životní styl nebo vytvořený obraz sebe sama a svých schopností, může být u kupujících důležitým rozlišovacím faktorem chování při koupi.
 - *Rozhodovací jednotka* – rozhodovací proces uvnitř dané jednotky může být důležitý z hlediska žádoucích atributů výrobku a citlivosti na ceny.

- *Příležitost, při níž ke koupi dochází* – užitná a signální kritéria kupujícího jsou často velmi odlišná podle příležitosti, při níž ke koupi dochází, i když je kupujícím táž osoba a výrobek je podobný. [3]
- *Geografická charakteristika*- vede k rozdělení trhu na různé geografické jednotky (okresy, města, čtvrti). Firma se může rozhodnout, zda bude působit pouze v jedné či v několika geografických oblastech.
- *Chování kupujícího*- podle chování se kupující rozdělují do skupin podle znalosti výrobku, postoje k výrobku, jeho užití nebo reakce na výrobek.

[1]

Při vymezování segmentů kupujících může být důležitých několik dimenzí kupujících. Proměnné veličiny segmentace mohou být ve vzájemném vztahu a úkolem každé firmy je vybrat ty proměnné, které nejlépe vyjadřují strukturální rozdíly.

[3]

3.3. Požadavky na efektivní segmentaci

Existuje mnoho způsobů jak segmentovat trh. Ne všechny jsou však efektivní. Aby byla segmentace maximálně užitečná, musí tržní segmenty vyhovovat čtyřem podmínkám:

- *Měřitelnost* – stupeň, do jakého lze měřit velikost segmentu a jeho kupní sílu. Některé segmentační proměnné se měří těžko – například velikost segmentu nezletilých kuřáků, kteří kouří jen ze vzdoru vůči rodičům
- *Významnost* – stupeň dostatečné velikosti nebo ziskovosti segmentu. Segment by měl být ta největší homogenní skupina, pro kterou stojí za to vyvíjet speciální marketingový program.
- *Přístupnost* – stupeň, v jakém lze segment efektivně zasáhnout

- *Akceschopnost* – stupeň způsobilosti firmy vyvinout efektivní programy pro daný segment. [1]

4. Analýza odbytu – teoretická část

Každá organizace na trhu je ovlivňována působením vnějších ekonomických i politických vlivů, technologickým vývojem či akcemi konkurence. Firma, která si chce udržet svůj podíl na trhu musí veškeré své operace řídit tak, aby pohotově využila všech příležitostí, které situace nabízí, a vyhnula se případnému ohrožení.

Takto by se měla orientovat činnost celé organizace, což znamená, že její útvary by měly být schopny rychle a flexibilně reagovat na potřebné změny v dodávkách, cenách i sortimentu. O těchto změnách by se prodejní a marketingové oddělení měly dozvědět co nejdříve a pohotově je přenášet do vnitřního prostředí organizace.

Hodnota prodeje, které firma dosahuje, je tvořena souborem zákazníků a jejich nákupy. Nákupní chování zákazníků se liší. Mohou být věrni svému dodavateli, nebo pravidelně přecházet ke konkurenci. Zboží objednávají v cyklu, na který se firma může spolehnout, nebo nakupují zcela nepravidelně a jednorázově. Ti, kteří spolupracují jen s jedním dodavatelem jsou ochotní tolerovat i nepříznivé pohyby cen a v rámci dobrých vztahů omluví i některé výpadky a reklamace. Jiní nejsou spolehliví v platbách a cyklicky se pokoušejí uplatnit tyto metody u různých dodavatelů v oboru.

Dobré výsledky prodeje tedy nejsou náhodné, ani automatickou povinností prodejního útvaru, ale měly by být výsledkem práce sešnaného týmu celé firmy. Pro každou firmu je tedy velmi důležité, aby pravidelně monitorovala výkonnost prodejní činnosti a úspěšnost prodejního úsilí.

Tato rutinně vykonávaná analytická činnost by měla však mít nejvyšší prioritu. V tabulce č. 1 je uveden přehled kontrolních aktivit, které by měla každá firma v pravidelných intervalech provádět.

Typ kontroly	Účel kontroly	Prostředky kontroly
kontrola prodejních výsledků	zjistit, jak se plní cíle a plány	→ analýza odchylky → analýza úspěšnosti sortimentní nabídky → vývoj počtu zákazníků a jejich tržeb → struktura zákazníků podle kategorizace ABC → vývoj loajality zákazníků → analýza spokojenosti zákazníků → analýza tržního podílu → vyhodnocení stížností a reklamací
kontrola efektivnosti prodeje	zjistit, kde firma vydělává a kde trátí	→ analýza efektivnosti výrobků → analýza efektivnosti teritorií a obch. cest
kontrola rentability prodeje	zhodnotit efektivnost nákladů na prodej	→ analýza rentability prodejního personálu → analýza rentability obchodních cest

Tab.1- Přehled kontrolních aktivit souvisejících s prodejem

Některé z analýz jsou nezbytné pro každou firmu, jiné jsou vhodné pro firmy určitého typu. V této části bakalářské práce se zaměřím na analytické minimum, které by měla provádět každá firma. Toto minimum obsahuje následující analýzy:

- Vývoj počtu zákazníků a jejich tržeb
- Struktura zákazníků podle kategorií ABC
- Vývoj loajality zákazníků
- Analýza spokojenosti zákazníků
- Analýza odchylky prodeje

4.1. Vývoj počtu zákazníků a jejich tržeb

Řízení prodeje v této oblasti sleduje, jak se vyvíjejí počty zákazníků v jednotlivých segmentech a jak se mění zákaznická struktura podle docilovaných tržeb.

Důležitým znakem marketingové výkonnosti organizace je vývoj průměrných nákupů zákazníků. Významné jsou rovněž výsledky analýz, které mapují nákupní chování, především počty ztracených a získaných zákazníků a jejich důsledky pro organizaci.

Pouhé srovnání počtu ztracených a získaných zákazníků by samo o sobě nemělo smysl, pokud bychom zároveň nehodnotili poměr ztracených a získaných tržeb a ukazatel vývoje jejich průměrných nákupů.

Tato analýza má mimořádný význam pro hodnocení úspěšnosti prodeje v jednotlivých regionech.

Postup při analýze

Nejdříve uspořádáme přehledy zákazníků podle jednotlivých výrobků, regionů nebo segmentů v časovém srovnání a zjistíme změny jejich počtu v jednotlivých obdobích. Údaje doplníme o změny tržeb na základě zákazníků ztracených a získaných. V dalším kroku provedeme analýzu jednotlivých regionů nebo segmentů, s cílem identifikovat slabá místa v prodejním pokrytí. Výstup promítneme do plánu prodeje a marketingu v nejbližším období.

4.2. Struktura zákazníků podle kategorizace ABC

Na chování zákazníků většiny organizací lze aplikovat tzv. Parettovo pravidlo. Toto pravidlo říká, že 20 % z celkového počtu zákazníků realizuje 80 % tržeb organizace. Těchto 20 % zákazníků zařazujeme do **kategorie A** a jsou zárukou finanční stability podniku. Ztráta nebo získání každého z nich má velký vliv na tržní úspěšnost firmy.

Další skupina zákazníků je nazývána **kategorií B**. Tito zákazníci nemají tak velký význam po stránce tržeb, ale jsou to zákazníci s vysokým stupněm loajality, kteří uskutečňují opakované nákupy. Tuto kategorii je třeba odlišit od zbytku zákazníků v **kategorii C**, kam patří zákazníci realizující jednorázové a nepravidelné nákupy.

Vývoj je třeba sledovat v delším časovém období a podle kategorií zákazníků je třeba definovat přístup k jednotlivým skupinám po stránce poskytování marketingových výhod i marketingové komunikace.

Postup při analýze

Uspořádáme přehled zákazníků podle realizovaných tržeb a rozčleníme je na kategorie A, B, C. Posoudíme časové řady vývoje prodeje u jednotlivých zákazníků kategorií A a B. Zvážíme zda dosavadní nasazení nástrojů marketingového mixu odpovídá důležitosti zákazníků a provedeme případnou diferenciaci. Můžeme uvážit „pročištění“ zákazníků kategorie C např. změnou v organizaci prodeje nebo prodejních cest.

4.3. Vývoj loajality zákazníků

Loajalitu zákazníků lze definovat jako způsob chování zákazníka, jež se projevuje dlouhodobostí vztahů k dodavateli a současně poskytováním pozitivních referencí o obchodním partnerovi svému okolí.

Posilování loajality zákazníků má speciální význam v případech, kdy marketingová analýza prodeje ukáže vysoký podíl meziroční obměny zákazníků, případě absolutní ztráty v sestavě zákazníků firmy.

Postup při analýze

Vyhodnotíme průběh tržeb od jednotlivých zákazníků (s využitím kategorizace ABC). Dále upřesníme počet ztracených zákazníků a zjistíme příčiny jejich odchodu či důvody snížení nákupů. K tomu se používají znalosti prodejců a průzkumy spokojenosti. Poté vypočítáme sumu tržeb od nově získaných zákazníků a určíme, zda firma na trhu ztrácí, či získává.

[6]

4.4. Analýza spokojenosti zákazníků

Tato analýza má za úkol zjistit příčiny nákupního chování zákazníků a odchylek, určit faktory, které nejvýrazněji ovlivňují chování zákazníka a mají největší vliv na jeho spokojenost.

Je nutné uvážit že spokojenost je psychologický stav, který je výsledkem souhrnu řady vlivů (např.: cenová úroveň, kvalita výrobků a služeb, rychlost dodávek, dodržování termínů, pružnost v odstraňování reklamací a nedostatků, vztahy zaměstnanců firmy k zákazníkům, schopnost komplexního řešení zákaznickova problému)

Postup při analýze

Tato analýza vychází z marketingového průzkumu doplněného zpravodajstvím prodejců a marketingových pracovníků. Důležitá je vhodná konstrukce dotazníku a využití statistických metod. Určení jednotlivých zkoumaných vlivů je u každé firmy specifické podle charakteru činnosti. Obecně však musí být největší význam přikládán k faktorům, jejichž hodnocení zákazníkem je nízké, avšak současně jejich důležitost pro zákazníka je vysoká.

[7]

4.5. Analýza odchylky prodeje

Aby firma dostala výsledky prodeje pod kontrolu, musí v první řadě sledovat nákupní chování zákazníků a co nejpohotověji reflektovat jakékoli odchylky v jejich obvyklých nákupních cyklech a platbách. Pokud firma zaznamená nové odchylky dostatečně rychle a projedná je se zákazníkem, mohou najít společné řešení a zabránit možnému odchodu zákazníka.

[6]

5. Struktura zákazníků firmy PenRyvan

Firma PenRyvan zajišťuje zakázky pro široké spektrum zákazníků. Jak již bylo uvedeno výše znalost svých současných zákazníků je důležitým faktorem, který napomáhá určit strategii, jak tyto zákazníky co nejlépe uspokojit a udržet si je. PenRyvan je jedna z firem, která si informace o svých zákaznících bedlivě střeží a zákazník je u ní vždy na prvním místě.

Firma PenRyvan si vede vlastní databázi svých zákazníků, kterou mi v upravené podobě poskytla (Příloha č.1). Z tohoto seznamu zákazníků za určité období jsem se rozhodla zpracovat několik analýz, které by firmě poskytly komplexní pohled na strukturu zákazníků.

Dnes používaných segmentačních kritérií je velká spousta, avšak s ohledem na upravený seznam a možnosti, které mi skýtá jsem se rozhodla použít několik základních kritérií: druh výrobku, statut zákazníka, geografické kritérium, velikost odběru a obor, ve kterém zákazník působí.

5.1. Struktura zákazníků podle druhu výrobku

Toto kritérium segmentace patří mezi základní kritéria, protože poskytuje informace o tom, jaký typ zákazníka odebírá který druh výrobku. Podle mého názoru je toto kritérium velmi důležité a také často používané.

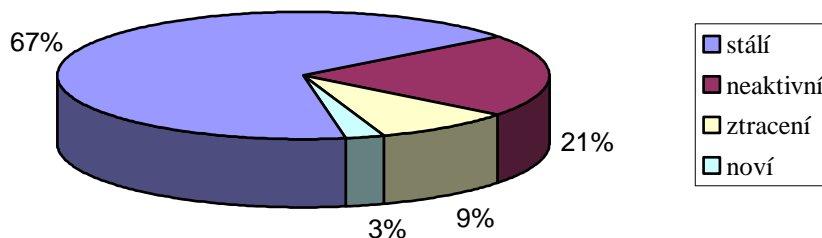
V základní nabídce firmy PenRyvan je však přes 6400 výrobků, které lze potisknout různými technologiemi potisku. Navíc zákazník většinou výrobky a potisky kombinuje, téměř se nestává, že by si objednal jen jeden druh výrobku. Segmentace zákazníků podle tohoto kritéria je takřka nemožná, nepodala by požadované informace, a proto jsem se rozhodla toto kritérium vynechat.

5.2. Struktura zákazníků podle statutu

Zákazníky firmy PenRyvan lze rozčlenit podle statutu na stálé, neaktivní, nové a ztracené (Graf č.1). Mezi stálé zákazníky PenRyvan zařazuje zákazníky, kteří jsou loajální vůči firmě a opakují své odběry téměř pravidelně již několik let. Těchto zákazníků z celkového počtu ve sledovaném období bylo 67 %.

Neaktivní zákazníci reprezentující 21 % jsou ti, kteří s firmou spolupracovali, ale již přes rok sami nerealizovali žádnou zakázku.

Mezi ztracené zákazníky jsou zařazeni ti, které přebrala konkurence, nebo se sami stali konkurentem PenRyvanu. Tato skupina tvoří 9 % z celkového počtu, což je v porovnání k počtu nových zákazníků, kteří představují jen 3%, poměrně vysoké číslo.



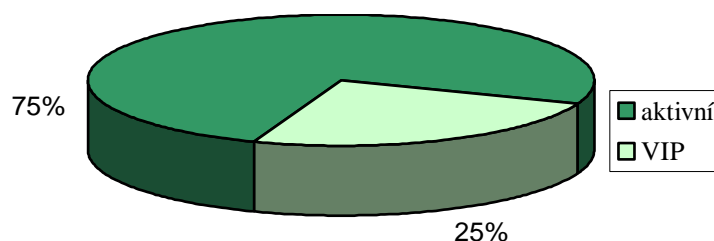
Graf č. 1-Struktura zákazníků podle statutu
Zdroj - vlastní

Dle mého názoru by se firma v první řadě měla zaměřit na neaktivní zákazníky a analyzovat situaci, proč se tito zákazníci již neozvali. Tato skupina tvoří poměrně velkou část zákazníků a i například pouhým připomenutím se by si PenRyvan mohl zajistit další zakázky popřípadě by se z těchto zákazníků mohli stát zákazníci stálí.

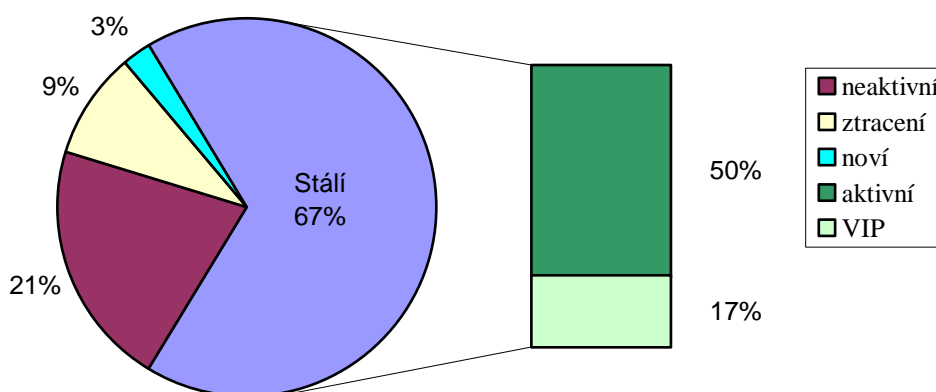
5.2.1. Struktura stálých zákazníků

Graf č.2 ukazuje další rozčlenění stálých zákazníků. Jak je patrné 25 % ze stálých zákazníků je zařazeno mezi VIP. Z celkového počtu zákazníků tvoří VIP 17 % (Graf č.3). Toto číslo je tedy poměrně uspokojivé, VIP zákazníci realizují velké odběry, a proto by pro ně měly být připravovány individuální programy. Je velmi důležité, aby si firma nadále tyto zákazníky udržela popřípadě zvýšila jejich počet.

Do skupiny aktivních zákazníků, která tvoří 75 % ze stálých zákazníků (Graf č.2), jsou zařazeni zbylí zákazníci. Realizují tedy menší odběry, ale jejich počet je velký, z celkového počtu zákazníků tvoří 50 % (Graf č.3) a představují pro firmu určitou jistotu.



Graf č.2-Struktura stálých zákazníků
Zdroj - vlastní



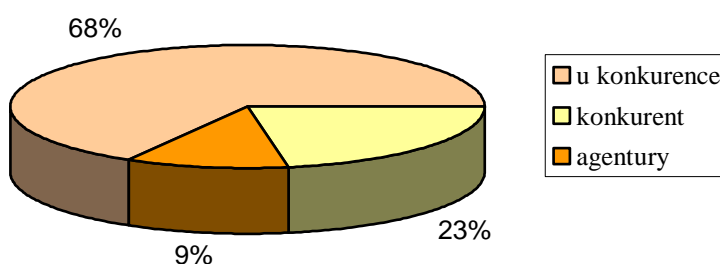
Graf č. 3 Struktura zákazníků podle statutu s podrobným členěním stálých zákazníků

Zdroj - vlastní

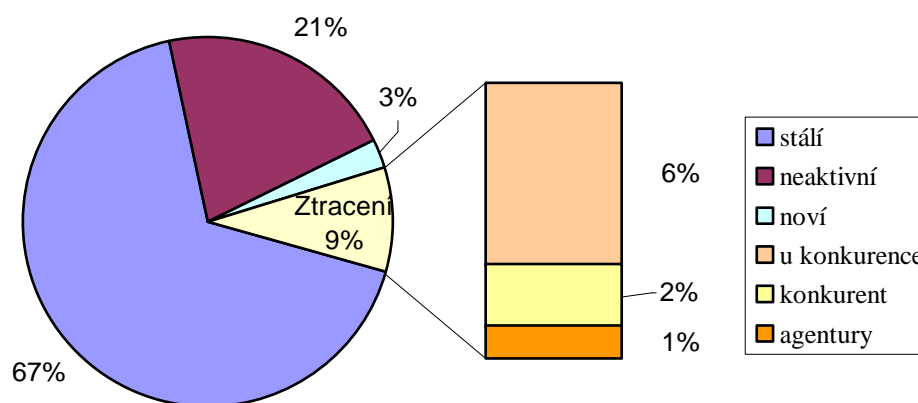
5.2.2. Struktura ztracených zákazníků

Ve sledovaném období představují ztracení zákazníci 9 % (Graf č.3). Jak už bylo zmíněno výše, jedná se o poměrně vysoké číslo, a proto si myslím, že je pro firmu důležité, aby této situaci věnovala pozornost.

Z grafu č.4 je zřejmé, že 68 % ztracených zákazníků přebrala konkurence, tato skupina z celkového počtu zákazníků tvoří 6 % (Graf č.5). Firma PenRyvan se však v tomto období potýkala s problémem vyzrazení databáze zákazníků konkurenci a je velmi pravděpodobné, že tento problém způsobil i zmíněný počet ztracených zákazníků.



Graf č.4-Struktura ztracených zákazníků
Zdroj - vlastní



Graf č.5 Struktura zákazníků podle statutu s podrobným členěním
ztracených zákazníků

Zdroj - vlastní

23 % ze ztracených zákazníků (Graf č.4), což činí 2 % z celkového počtu zákazníků (Graf č.5) tvoří firmy, které byly zákazníkem PenRyvanu, poté však rozšířily svůj předmět činnosti a staly se konkurentem PenRyvanu. Do skupiny agentury jsou zařazeny reklamní agentury, které realizovaly u firmy jednu zakázku a další již není pravděpodobná.

Jelikož mi PenRyvan neposkytl podrobnější informace o ztracených zákaznících je v následujícím kroku důležité, aby firma analyzovala o jaké zákazníky se jedná. Pokud by se jednalo o zákazníky ze skupiny VIP nebo stálí, ztráta těchto zákazníků by měla být považována za vážnou. Pokud by se však jednalo o neaktivní zákazníky, jejich ztráta by pro firmu nemusela být tolik znepokojující.

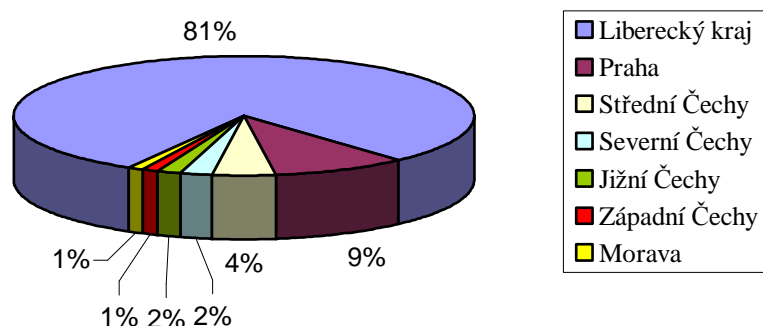
V dalších oddílech této kapitoly budu již analyzovat strukturu zákazníků firmy PenRyvan, do které nebudou započítáni již zmínění ztracení zákazníci, neboť firma nepředpokládá jejich návrat, a proto by mohly výsledky zkreslovat.

5.3. Struktura zákazníků podle geografického kritéria

Jak je patrné z grafu č.6, největší podíl zákazníků firmy PenRyvan (81 %) představují firmy a společnosti z Libereckého kraje. Je to pochopitelné, protože firma zde vznikla a oslovila tedy nejdříve zákazníky ze svého okolí.

Podíl 9 % reprezentuje oblast Praha, na kterou se firma PenRyvan začíná orientovat, protože představuje velký potenciál zákazníků a je z geografického hlediska dobře dostupná.

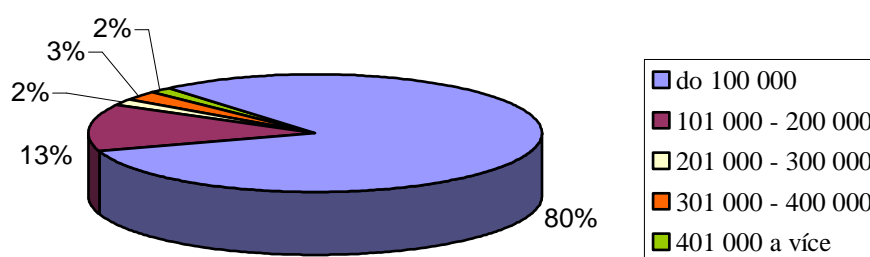
Zákazníci ze Středních Čech zauímají v celkovém počtu 4 %, jedná se zejména o firmy ze Středočeského kraje vyjma Prahy. Zbylých 6 % připadá na firmy ze Severních, Jižních a Západních Čech a Moravy.



Graf č.6-Struktura zákazníků podle geografického kritéria
Zdroj - vlastní

5.4. Struktura zákazníků podle velikosti odběru

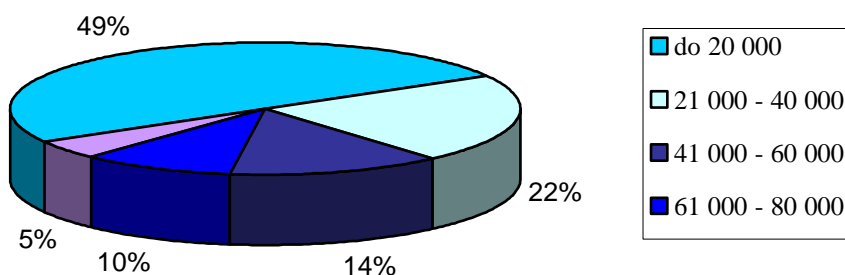
Z Grafu č.7 vyplývá, že 80 % zákazníků firmy realizuje své odběry do výše 100 000 Kč. Zakázky v hodnotě od 101 000 do 200 000 Kč uskutečnilo ve sledovaném období 13 % zákazníků, což je vcelku uspokojivé. Vyšší odběry, tedy 201 000 až 300 000 Kč, 301 000 až 400 000 Kč a více než 400 000 Kč, však realizoval již mnohem menší počet zákazníků.



Graf č.7 - Struktura zákazníků podle velikosti odběru
Zdroj - vlastní

5.4.1. Struktura zákazníků s odběrem do 100 000 Kč

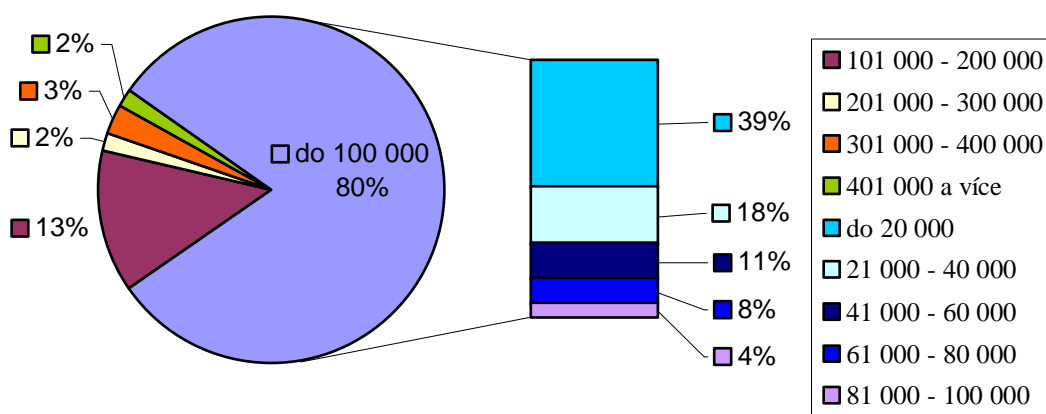
Jak již bylo zmíněno výše (Graf č.7), 80 % zákazníků PenRyvanu realizuje zakázky do 100 000 Kč. Tato skupina je poměrně velká a proto jsem se rozhodla ji analyzovat hlouběji.



Graf č.8-Struktura zákazníků podle velikosti odběru s podrobným členěním skupiny do 100 000 Kč

Zdroj - vlastní

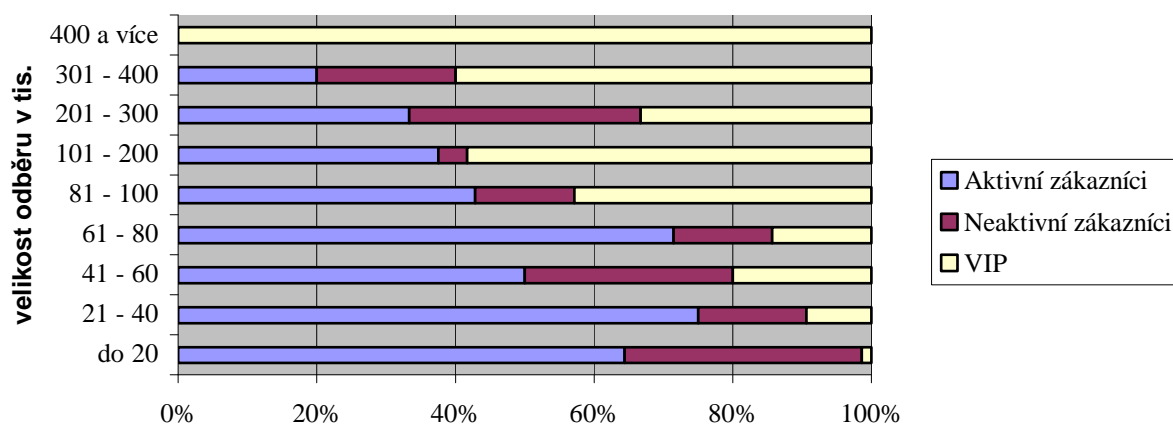
Z grafu č.8 je patrné, že nejvíce realizovaných odběrů ze skupiny do 100 000 Kč (49 %) je do výše 20 000 Kč. V celkovém počtu zákazníků tato skupina tvoří 39 % (Graf č.9). Z předešlého tedy vyplývá, že firma PenRyvan má poměrně velký počet zákazníků, kteří uskutečňují malé odběry.



Graf č.9 - Struktura zákazníků podle velikosti odběru s podrobným členěním skupiny do 100 000 Kč

Zdroj - vlastní

Mohlo by se zdát, že zákazníci realizující odběr do 20 000 Kč nejsou pro firmu tolik zajímaví, avšak z grafu č.10 je zřejmé, že téměř 70 % zákazníků z této kategorie spadá do skupiny aktivních a tedy i stálých zákazníků. Z tohoto grafu je také dobře viditelný trend, kdy při zvyšující se velikosti odběru se postupně snižuje počet aktivních a neaktivních zákazníků a zároveň se zvyšuje počet VIP zákazníků.



Graf č.10-Struktura zákazníků podle velikosti odběru v závislosti na statutu
Zdroj - vlastní

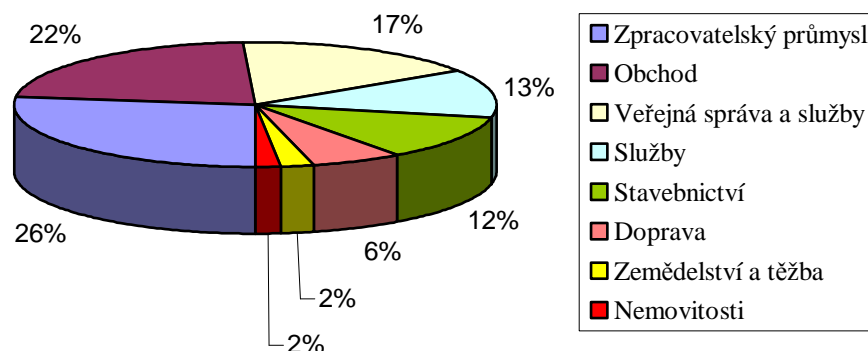
Není možné říci, že některá skupina je pro PenRyvan nejdůležitější.. Zákazníci ve skupině do 100 000 představují 80 % z celkového počtu (Graf č.9) a ve velké míře se jedná o zákazníky stálé, a proto by jim firma měla věnovat pozornost. Zanedbat přitom nesmí ani zákazníky z méně početných skupin jako např. 300 000 – 400 000 nebo nad 400 000, protože v těchto skupinách se téměř výhradně vyskytují VIP zákazníci, kteří předpokládají individuální přístup.

Zde bych firmě doporučila, aby své produkční oddělení rozdělila na zaměstnance, kteří se budou starat o „běžné zákazníky“ a ty jež budou mít na starosti VIP zákazníky. Tímto by mohla zajistit lepší přístup k jednotlivým zákazníkům, vybudovat dobré vztahy mezi firmou a zákazníky a zároveň zaměstnanci získají lepší přehled o svěřené skupině zákazníků.

5.5. Struktura zákazníků podle oboru činnosti

Jelikož se PenRyvan zabývá prodejem a potiskem reklamních předmětů, mohou být zákazníci z nejrůznějších oborů činností. Zákazníky ze sledovaného období jsem rozdělila do následujících oborů:

- *Zemědělství a těžba*
- *Zpracovatelský průmysl* – zahrnuje např. výrobce potravinářský výrobků a nápojů, textilií a oděvů, vydavatelství, výrobce chemických látek a léčiv, výrobce plastových výrobků, výrobce zařízení a strojů, výrobce elektrických a optických přístrojů, dopravních prostředků a zařízení atd.
- *Stavebnictví* – do této skupiny jsem zahrnula stavební firmy, inženýrské společnosti, společnosti zabývající se rozvodem elektřiny, plynu a vody
- *Obchod* – zahrnuje veškeré maloobchodní jednotky a velkoobchody
- *Služby* – do této skupiny jsem zařadila finanční zprostředkovatele, poradenské firmy, firmy zabývající se reklamou a společnosti nabízející ubytování a stravování
- *Nemovitosti* – tato skupina zahrnuje firmy poskytující realitní služby
- *Veřejná správa a veřejné služby* – skupina obsahuje instituce veřejné správy, vzdělávací instituce, armádu, firmy zabývající se odpady, televizní společnosti a rádia, zdravotnická zařízení, kulturní a sportovní organizace
- *Doprava a skladování* – zahrnuje firmy zabývající se přepravou a expedicí, cestovní kanceláře a firmy nabízející logistické služby



Graf č.11-Struktura zákazníků podle oboru činnosti
Zdroj - vlastní

Z grafu č.11 vyplývá, že rozdělení oborů činnosti zákazníků je dosti rovnoměrné. Největší část, 26 %, reprezentuje Zpracovatelský průmysl. Toto zastoupení je pochopitelné neboť tato skupina zahrnuje široký rozsah výrobních činností a na trhu existuje mnoho jednotek, které může PenRyvan oslovit.

Následující skupina Obchod zastupuje 22 %, což je opět dáno širokým rozsahem maloobchodních a velkoobchodních jednotek. Zákazníků v tomto oboru je na trhu mnoho a většina jich využívá reklamních služeb.

Nezanedbatelný podíl má i skupina Veřejná správa a veřejné služby, představuje 17 % z celkového počtu zákazníků. Tato skupina zákazníků využívá služeb PenRyvanu kvůli své potřebě se zviditelnit a reprezentovat se mezi lidmi, což vyplývá z jejich činnosti.

Následující skupina představující 13 % je skupina Služby. Tato skupina je zejména reprezentována finančními ústavy a pojišťovnami, které také obvykle využívají reklamních služeb ve velkém rozsahu.

V menším zastoupení jsou skupiny Stavebnictví (12 %) a Doprava (6 %), skupiny Zemědělství a těžba a Nemovitosti představují zanedbatelnou část 4 %, což je dáno i strukturou ekonomických subjektů v Libereckém kraji, který je tradičně průmyslový a zemědělství je jen doplňkovým odvětvím.

5.6. Doporučení

Firma PenRyvan má velmi dobrou a stabilní zákaznickou základnu, která je tvořena aktivními zákazníky a poměrně velkým počtem VIP zákazníků. Doporučila bych firmě, aby analyzovala ztracené zákazníky a popřípadě se pokusila některé z nich získat zpět.

Jelikož firma již několik let úspěšně působí v Libereckém kraji má silné zázemí a dobré předpoklady pro další rozvoj, může se začít orientovat na jiné geografické trhy. Z hlediska dobré dostupnosti se jeví jako nejlepší region Praha a pokud si firma analyzuje konkurenci a potenciální zákazníky mohla by být v této oblasti v budoucnu úspěšná.

Dále by se firma PenRyvan měla zaměřit na jednotlivé skupiny zákazníků (např. podle velikosti odběru nebo statutu) a vytvořit pro ně vhodné programy týkající se nabídky sortimentu, komunikace a celkového přístupu firmy k zákazníkovi.

Jinak je zřejmé, že péče o zákazníky musí být intenzivní a nepřetržitá, neboť na trhu působí velké množství konkurenčních firem a zákazník k nim velmi snadno přechází. Tato analýza by se tedy měla provádět v pravidelných intervalech s co možná nejpodrobnějším členěním.

6. Analýza odbytu firmy PenRyvan

Pro každou firmu je velmi důležité, aby pravidelně monitorovala výkonnost prodejní činnosti a úspěšnost prodejního úsilí v souvislosti s vývojem struktury zákazníků a s celkovým vývojem firmy na trhu.

Každá firma by měla obvykle provádět analýzy, o kterých bylo zmiňováno v kapitole č. 4. Zejména pak významnou roli hraje zde uvedené analytické minimum. K provedení těchto analýz je bezpodmínečně nutná kompletní databáze zákazníků, se kterou lze dále pracovat.

Firma PenRyvan si vede databázi svých zákazníků. Ta však má velké nedostatky, objevují se chyby v některých oblastech a některé informace nejsou kompletní hlavně díky špatné aktualizaci databáze zaměstnanci, kteří se zákazníky pracují.

Na základě těchto problémů mi firma nebyla schopna poskytnout informace, které se týkaly zejména identifikace nových a ztracených zákazníků v jednotlivých letech. Tyto údaje nejsou v seznamu úplné, a proto mohu provést pouze některé z analýz. Jedná se o analýzu vývoje počtu zákazníků a jejich tržeb a o analýzu kategorizace zákazníků podle ABC.

V této části jsem pracovala s novým seznamem (Příloha č. 2), který mi firma poskytla. Obsahuje seznam tržeb zákazníků za roky 2002 a 2003. Jednotliví zákazníci jsou však v rámci utajení roztrženi do skupin podle oborů.

6.1. Analýza vývoje počtu zákazníků a jejich tržeb

V této analýze jsem se zaměřila na vývoj počtu zákazníků firmy PenRyvan v souvislosti s uskutečněnými tržbami z oboru a v souvislosti s vývojem průměrných tržeb z oboru.

Zákazníky v seznamu jsem uspořádala do skupin podle označených oborů zvlášť za rok 2002 a 2003. Poté jsem zjistila celkové tržby z oboru a z nich vypočítala průměrnou tržbu z oboru za jednotlivé roky. Aby údaje měly správnou vypovídací schopnost, přidala jsem

k nim ukazatel podílu tržeb jednotlivých oborů na celkových tržbách firmy PenRyvan. Tyto údaje jsem uspořádala do tabulky. (Tab. č.2)

Obor	rok 2002			rok 2003		
	počet zák.	Ø tržba	% z celk. tržeb	počet zák.	Ø tržba	% z celk. tržeb
Automobilový průmysl	6	151 240	10.6 %	8	115 770	11.9 %
Elektrotechnický průmysl.	5	19 897	1.1 %	4	22 903	1.17 %
Fyzické osoby	4	21 248	0.9 %	x	x	X
Chemický průmysl	2	20 607	0.4 %	2	98 264	2.5 %
Kulturní organizace	x	x	x	2	8 680	0.32 %
Logistika a doprava	6	12 821	5.3 %	7	84 771	7.63 %
Zpracovatelé odpadů, vody a energie	4	100 382	4.7 %	1	43 996	0.56 %
Zpracovatelé plastů	x	x	x	2	27 425	0.8 %
Poradenství	17	31 643	6.2 %	9	33 396	3.86 %
Potravinářský průmysl	6	88 328	6.2 %	7	52 099	4.69 %
Reklamní agentury	8	57 172	5.3 %	11	50 683	7.16 %
Státní instituce a školství	6	158 750	11.1 %	9	174 665	20.2 %
Sklářský průmysl	8	46 282	4.3 %	3	54 786	2.16 %
Služby	27	27 348	8.6 %	18	17 500	3.9 %
Sportovní organizace	4	8 900	0.4 %	2	13 730	0.35 %
Strojírenský průmysl	21	41 563	10.2 %	29	29 400	11 %
Stavební průmysl	18	39 680	8.3 %	14	55 311	9.9 %
Telekomunikační firmy	2	89 472	2 %	2	54 300	1.39 %
Textilní průmysl	2	31 344	0.7 %	2	32 044	0.8 %
Vojenské útvary	3	177 979	6.2 %	3	25 044	0.96 %
Zdravotnictví	3	14 367	0.5 %	4	34 816	1.8 %
Zemědělství	1	21 821	0.2 %	1	10 923	0.14 %
Ostatní	4	55 039	3.4 %	9	18 232	2.11 %
Podlimitní zákazníci	75	3 874	3.4 %	90	4 010	4.7 %
Celkem	232	36 913	100 %	239	32543	100 %

Tab. č. 2 – Vývoj počtu zákazníků a jejich tržeb
Zdroj – vlastní výpočet

Z tabulky č. 2 je zřejmé, že firma PenRyvan obsluhuje zákazníky ze širokého spektra oborů. Nejvíce je zde zastoupen průmysl a služby, což je dáno celkovou strukturou ekonomických subjektů v Libereckém kraji, který je tradičně průmyslově zaměřen. Jednotlivé obory a jejich výsledky v analýze z tabulky č. 2 jsem rozdělila do následujících tří skupin:

- **Atraktivní obory**

Jako nejlepší a nejatraktivnější obor pro firmu PenRyvan se jeví obor **státní instituce**. Tito zákazníci mají nejvyšší podíl na tržbách v obou sledovaných letech. V roce 2002 realizovali 11,1 % z celkových tržeb a v roce 2003 dokonce 20,2 % z celkových tržeb firmy PenRyvan.

Navíc v tomto oboru se zvyšuje počet zákazníků, což je pro firmu příznivé a zákazníci z tohoto odvětví uskutečnili nejvyšší průměrnou tržbu v obou letech. V roce 2002 průměrná tržba činila cca 158 700 Kč a v roce 2003 cca 174 600 Kč. Celkově se objevuje ve vývoji tohoto oboru rostoucí trend tzn. zvyšuje se počet zákazníků, zvyšuje se podíl na celkových tržbách a zvyšuje se také průměrná tržba.

Jako druhý nejlepší obor se jeví obor **automobilový průmysl**. Je to pochopitelné, protože v Libereckém kraji má automobilový průmysl velké zastoupení. Tento obor také uskutečňuje vysoké průměrné tržby u firmy PenRyvan (v roce 2002 cca 151 200 Kč a v roce 2003 cca 115 700 Kč). Zaujímá také druhé místo co do podílu z celkových tržeb (v roce 2003 11,9 % z celkových tržeb).

Mezi atraktivní zákazníky lze zařadit také firmy z oborů **stavební průmysl, strojní průmysl, poradenství a reklamní agentury**. Tyto obory dosahují uspokojivého podílu na celkových tržbách a uspokojivé výše průměrných tržeb. Celkový trend ve vývoji je také většinou rostoucí.

- **Obory s potenciálem do budoucna**

Velký potenciál budoucího rozvoje bych viděla v oborech **chemický průmysl a logistika a doprava**.

Průměrná tržba, kterou realizují tyto obory u firmy PenRyvan, se rapidně zvýšila (např. u L se zvýšila z cca 12 800 Kč v roce 2002 na cca 84 700 Kč v roce 2003). Zvyšující trend je možné sledovat také ve vývoji podílu na celkových tržbách. K tomu aby se

dalo s konečnou platností říci, že se jedná do budoucna o atraktivní obory, by však bylo potřeba sledovat vývoj těchto ukazatelů delší dobu.

- **Neatraktivní obory**

Na druhé straně mezi nejméně atraktivní obory lze zařadit **zemědělství, zpracování plastů, textilní průmysl, kulturní organizace a sportovní organizace.**

Tato odvětví představují nejmenší podíly (méně jak 1 %) na celkových tržbách firmy PenRyvan v obou letech. Průměrná tržba uskutečněná v těchto oborech se pohybuje také spíše v nízkých částkách, které nejsou pro PenRyvan atraktivní. Počet zákazníků z těchto segmentů je nízký a celkový trend ve vývoji je buď mírně rostoucí nebo spíše klesající.

Zvláštní skupinu zákazníků firmy představují **podlimitní zákazníci**. Jedná se o zákazníky, kteří uskutečňují u PenRyvanu tržby menší než 7 200 Kč. Průměrná tržba v této skupině za rok 2003 byla cca 4000 Kč, dohromady tito zákazníci realizovali v roce 2003 tržby za cca 370 000 Kč, ale tato skupina obsahovala největší počet zákazníků. Je pro firmu PenRyvan vysoce neatraktivní, protože těmto zákazníkům musí firma PenRyvan věnovat stejný čas jako firmám realizujícím velké odběry, avšak tržby od nich jsou velmi nízké.

6.2. Struktura zákazníků podle kategorizace ABC

Tato analýza se zaměřuje na rozdělení zákazníků do tří skupin podle docilovaných tržeb. Nejdříve jsem zákazníky v seznamu (Příloha č. 2) uspořádala sestupně podle velikosti tržby, kterou u firmy PenRyvan realizovali v jednotlivých letech.

Poté jsem zjistila podíl na celkových tržbách a podíl na celkových tržbách kumulovaně. Pak jsem identifikovala jednotlivé skupiny A (cca 80 % z tržeb kumulovaně), B (od 80 %

do 95 % z tržeb kumulovaně) a C (od 95% do 100% z tržeb kumulovaně). Získaná data jsem uspořádala do tabulky č. 3.

Skupina	Počet zákazníků		% z celk. počtu zákazníků		Tržby ve skupině		Kumulativně % z celk. tržeb	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003
A	69	66	29	27	6 871 264	6 215 114	80.2	79.9
B	72	81	31	35	1 264 643	1 180 115	95	95.07
C	91	92	40	38	428 041	382 786	100	100
Celkem	232	239	100	100	8 563 948	7 778 015	x	x

Tab. č.3 – Struktura zákazníků podle kategorizace ABC
Zdroj – vlastní výpočet

Z tabulky č. 3 lze sledovat vývoj jednotlivých skupin i zákazníků jako celku. Všeobecně se zvýšil celkový počet zákazníků (z 232 na 239), ale celkové tržby se snížily (z cca 8,5 mil. Kč na cca 7,8 mil. Kč). Z toho tedy vyplývá, že firmě PenRyvan se zvýšil počet zákazníků, kteří realizují menší odběry. Tento vývoj lze potvrdit i v jednotlivých skupinách. Počet zákazníků ve skupině B a C vzrostl, ale tržby od nich se snížily. Počet zákazníků ve skupině A se naopak snížil, ale tržby od nich se také snížily.

Tato situace by se dala vysvětlit buď celkovou recesí na trhu nebo nesprávným přístupem k zákazníkům v jednotlivých skupinách. Zde bych firmě doporučila, aby v následujícím kroku identifikovala jednotlivé zákazníky ve skupinách a diferencovala přístup k nim. Nejdůležitější zákazníci se nacházejí ve skupině A. Skupina B obsahuje zpravidla zákazníky loajální k firmě a proto také důležité.

Pro zákazníky v jednotlivých skupinách by firma měla použít odlišné nástroje marketingového mixu a odlišit celkový přístup k nim. Avšak i tato analýza bude mít větší vypovídací schopnost, pokud ji firma PenRyvan bude provádět dlouhodobě i v následujících letech.

6.3. Doporučení

Dle mého názoru by měla firma PenRyvan svou pozornost soustředit zejména na obory státní instituce, průmysl (automobilový, strojný, stavební a chemický) a služby (poradenství, logistika a reklamní agentury). Průmyslové obory mají v Libereckém kraji tradiční zastoupení a pro firmu nabízející reklamní předměty představují dobrý potenciál.

V dalším kroku bych firmě PenRyvan doporučila, aby konkrétně identifikovala potenciální zákazníky v atraktivních oborech, pokusila se je oslovit a získat do řad svých stálých zákazníků. V úvahu při tom musí být brána i konkurence a její postavení na trhu.

Je však důležité, aby firma PenRyvan provedla i další analýzy týkající se například ztracených a získaných zákazníků, nebo spokojenosti zákazníků s nabízenými produkty a službami. Tyto ukazatele mohou být totiž důležitým zdrojem informací, které pomohou firmě identifikovat slabé a silné stránky a na jejich základě zajistit dobrý rozvoj firmy i do budoucna.

V neposlední řadě, by firma PenRyvan měla odstranit nedostatky v databázi zákazníků a vyžadovat od svých zaměstnanců její včasnou, přesnou a úplnou aktualizaci. Tato databáze je klíčem k provedení téměř všech analýz, a proto by měla mít pro firmu vysokou důležitost nejen z hlediska utajení, ale také po stránce úplnosti údajů.

7. Závěr

Nutnou podmínkou k úspěchu a perspektivnímu rozvoji jakékoliv firmy na trhu je vynikající znalost zákazníků, konkurence, dodavatelů, možností a schopností firmy a samozřejmě také trendů trhu, na kterém firma působí. V dnešní době do popředí vystupuje zejména znalost zákazníků a vztah firmy k nim.

Firma PenRyvan obsluhuje velmi široké spektrum zákazníků se silně stabilní a kvalitní zákaznickou základnou, což společně s dobrými prodejními výsledky představuje důležitý předpoklad pro další rozvoj firmy zejména na nové geografické trhy. Zde může být firma PenRyvan úspěšná nejen díky svému širokému sortimentu a kvalitním službám, ale zejména díky výbornému vztahu k zákazníkům a jejich potřebám.

Samozřejmě je nezbytné, aby vývoj zákaznické struktury a výsledky jednotlivých analýz byly sledovány dlouhodobě. Měly by být základem pro identifikaci cílů a následovaného sestavení plánů firmy PenRyvan.

Tato práce mi pomohla nahlédnout hlouběji do problematiky struktury zákazníků ve vztahu k docilovaným tržbám. Díky spolupráci s firmou PenRyvan si nyní lépe uvědomuji, jak důležité je pro firmu si zákazníky udržet a utajit je před konkurencí. Dobrá zákaznická struktura společně s dobrými prodejními výsledky mohou být jednou z konkurenčních výhod firmy a jsou předpokladem dalšího úspěšného růstu.

Myslím si, že přínos pro firmu může být značný, neboť zde byly identifikovány segmenty, na které by se firma PenRyvan měla zaměřit a byl analyzován vývoj prodejních výsledků. Oba tyto faktory jsou vzájemně provázány a jsou také důležité pro firmu a její další rozvoj.

Seznam použité literatury

- [1] Kotler, P.: Marketing a management. Grada Publishing, Praha 1998
- [2] Kotler, P.: Marketing podle Kotlera. Management Press, 2000
- [3] Porter, M. E.: Konkurenční výhoda. Victoria Publishing, Praha 1994
- [4] Internetové stránky www.mountaincreative.cz
- [5] Internetové stránky www.hstudio.webzdarma.cz
- [6] Lyková J.: Jak organizovat úspěšný prodej. Grada Publishing, Praha 2002
- [7] Lyková J.: Marketingový audit a kontrola. Grada Publishing, Praha 2000

další zdroje:

internetové stránky www.penryvan.cz

interní materiály firmy PenRyvan

Seznam příloh

Příloha č. 1	Seznam zákazníků firmy PenRyvan
Příloha č. 2	Seznam tržeb firmy PenRyvan za roky 2002, 2003

Příloha č. 1

Seznam zákazníků firmy PenRyvan				
činnost klienta	místo	odběr	statut	pozn.
státní instituce	LK	NAD 500 000	S	VIP
AUTODOPRAVA	LK	do 15 000	S	AZ
AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL	LK	100 000 AŽ 150 000	Z	u kon
AUTOSERVIS	LK	do 15 000	Z	u kon
AUTOSLUŽBY	LK	do 15 000	S	AZ
CESTOVNÍ KANCELÁŘ	Pha	CCA 80 000	NZ	
CESTOVNÍ KANCELÁŘ	LK	CCA 60 000	NZ	
CESTOVNÍ KANCELÁŘ	Pha	CCA 30 000	S	AZ
DAŇOVÉ PORADENSTVÍ	LK	do 15 000	S	AZ
DISTRIBUTOR LÉČIV	Pha	CCA 80 000	S	VIP
DIVADLO	LK	CCA 15 000	S	AZ
DODAVATEL IZOLOVANÉHO POTRUBÍ	LK	CCA 40 000	S	VIP
DODAVATEL ZDRAVOTNICKÝCH PŘÍSTROJŮ	LK	CCA 40 000	S	AZ
DOPRAVNÍ SPOLEČNOST	LK	CCA 20 000	NZ	
DOPRAVNÍ SPOLEČNOST- SPEDICE	SČ	CCA 90 000	S	AZ
DTP STUDIO	Pha	CCA 90 000	Z	u kon
ELEKTROINSTALACE	LK	do 15 000	NZ	
ELEKTROINSTALAČNÍ PRÁCE	LK	CCA 20 000	NZ	
EXPORT SKLA, LUSTRŮ	LK	do 15 000	S	AZ
FINANČNÍ, INVESTIČNÍ SPOLEČNOST	LK	do 15 000	S	AZ
FIRMA ZABÝVAJÍCÍ SE ODPADY	LK	CCA 60 000	S	AZ
GEODETICKÉ PRÁCE	LK	do 15 000	S	AZ
GEOLOGICKÉ PRÁCE	LK	CCA 15 000	S	VIP
GYMNÁZIUM	LK	CCA 60 000	NZ	
HOTEL	LK	CCA 15 000	S	AZ
HROMOSVODY, VÝŠKOVÉ PRÁCE	LK	do 15 000	S	AZ
INŽENÝRSKÁ SPOLEČNOST	LK	CCA 90 000	NZ	
INŽENÝRSKÉ SLUŽBY	LK	100 000 AŽ 150 000	S	AZ
INŽENÝRSKÉ SLUŽBY	LK	CCA 80 000	S	AZ
INŽENÝRSKÉ SLUŽBY	Pha	CCA 30 000	S	AZ
INŽENÝRSKÉ SLUŽBY	LK	CCA 20 000	S	AZ
JAZYKOVÁ ŠKOLA	LK	CCA 80 000	S	AZ
JAZYKOVÁ ŠKOLA	LK	CCA 20 000	S	AZ
KONFERENČNÍ A VÝSTAVNÍ SLUŽBY	Pha	100 000 AŽ 150 000	S	VIP
KOVOVÝROBA	LK	CCA 20 000	N	
LOGISTICKÉ SLUŽBY	LK	100 000 AŽ 150 000	S	VIP
MATEŘSKÁ ŠKOLA	LK	CCA 15 000	S	AZ
MEDIÁLNÍ SPOLEČNOST	LK	CCA 50 000	S	AZ
Městská část - STÁTNÍ INSTITUCE	Pha	CCA 50 000	S	VIP
MEZINÁRODNÍ AUTODOPRAVA	LK	NAD 500 000	S	VIP
MODELOVÁ AGENTURA	LK	CCA 30 000	S	AZ
MONTÁŽNÍ FIRMA - VZDUCHOTECHNIKA	LK	do 15 000	NZ	
NÁKLADNÍ DOPRAVA	LK	CCA 15 000	S	AZ
OBCHODNÍ SLUŽBY	LK	CCA 30 000	NZ	
OCHRANNÉ PRACOVNÍ POMŮCKY - PRODEJCE	LK	CCA 15 000	NZ	
PERSONÁLNÍ A OSOBNOSTNÍ PORADENSTVÍ	LK	do 15 000	NZ	
PERSONÁLNÍ PORADENSTVÍ	JČ	CCA 50 000	S	VIP

činnost klienta	místo	odběr	statut	pozn.
PIVOVAR	LK	CCA 40 000	S	VIP
PLASTOVÁ OKNA	LK	do 15 000	S	AZ
POČÍTAČOVÁ FIRMA	LK	CCA 50 000	NZ	
POČÍTAČOVÁ FIRMA	LK	CCA 40 000	S	AZ
POČÍTAČOVÁ FIRMA	LK	CCA 40 000	S	AZ
POČÍTAČOVÁ FIRMA	LK	CCA 30 000	S	AZ
POČÍTAČOVÁ FIRMA	LK	CCA 20 000	S	AZ
POČÍTAČOVÁ FIRMA	LK	CCA 20 000	S	AZ
POČÍTAČOVÁ FIRMA	LK	CCA 15 000	S	AZ
PODNIKATELSKÉ PORADENSTVÍ	LK	CCA 60 000	S	AZ
PODNIKATELSKÉ PORADENSTVÍ	LK	CCA 20 000	NZ	
POJIŠŤOVNA	LK	CCA 90 000	S	VIP
POJIŠŤOVNA	LK	CCA 70 000	S	AZ
POJIŠŤOVNA	LK	CCA 20 000	Z	u kon
POJIŠŤOVNA	LK	CCA 15 000	S	AZ
POJIŠŤOVNA	Pha	CCA 15 000	Z	u kon
PORADENSTVÍ DAŇOVÉ	LK	CCA 30 000	NZ	
PORADENSTVÍ PRO PODNIKATELE	LK	CCA 50 000	NZ	
PORADENSTVÍ V OBLASTÍ IT	LK	CCA 20 000	NZ	
PRODEJCE AUTO PŘÍVĚSŮ	LK	CCA 20 000	NZ	
PRODEJCE AUTOMOBILŮ	LK	100 000 AŽ 150 000	S	AZ
PRODEJCE CEREÁLÍ	Pha	CCA 70 000	S	AZ
PRODEJCE ČISTÍCÍCH PROSTŘEDKŮ	LK	CCA 90 000	S	AZ
PRODEJCE DIGITÁLNÍ TECHNIKY	LK	CCA 20 000	NZ	
PRODEJCE ELEKTRO	LK	CCA 20 000	NZ	
PRODEJCE HASÍCÍCH PŘÍSTROJŮ	LK	100 000 AŽ 150 000	S	AZ
PRODEJCE HUTNÍHO MATERIÁLU	LK	100 000 AŽ 150 000	S	VIP
PRODEJCE INSTALAČNÍCH MATERIÁLŮ	LK	CCA 30 000	S	AZ
PRODEJCE KAMEN	LK	CCA 20 000	S	AZ
PRODEJCE KOMPONENTŮ DO AUTOMOBILŮ	STŘČ	do 15 000	S	AZ
PRODEJCE LÉČIV	Pha	do 15 000	NZ	
PRODEJCE NÁBYTKU	LK	100 000 AŽ 150 000	S	VIP
PRODEJCE NÁSTROJŮ A NÁŘADÍ	LK	CCA 30 000	NZ	
PRODEJCE OBKLADŮ	LK	CCA 30 000	NZ	AZ
PRODEJCE OCELI	LK	CCA 60 000	NZ	AZ
PRODEJCE OSVĚTLENÍ	LK	do 15 000	NZ	AZ
PRODEJCE PNEUMATIK	LK	CCA 15 000	NZ	AZ
PRODEJCE SKLA A PORCELÁNU	LK	CCA 40 000	NZ	AZ
PRODEJCE STROJŮ DO PRŮMYSLU	Pha	CCA 15 000	N	
PRODEJCE TONERŮ	JČ	CCA 15 000	N	
PRODEJCE VYBAVENÍ PRO VÝROBU	LK	CCA 70 000	NZ	
PRODEJCE VYBAVENÍ PRO VÝROBU	LK	CCA 20 000	NZ	
PRODEJCE ŽELEZÁŘSKÉHO ZBOŽÍ	LK	CCA 30 000	S	AZ
RADIOKOMUNIKAČNÍ SYSTÉMY	LK	do 15 000	S	AZ
REALITNÍ SLUŽBY	LK	CCA 70 000	S	AZ
REALITNÍ SLUŽBY	LK	CCA 30 000	S	AZ
REALITNÍ SLUŽBY	LK	CCA 15 000	S	AZ
REKLAMNÍ AGENTURA	Pha	100 000 AŽ 150 000	Z	agentura
REKLAMNÍ AGENTURA	LK	100 000 AŽ 150 000	Z	konkurent

činnost klienta	místo	odběr	statut	pozn.
REKLAMNÍ AGENTURA	Pha	100 000 AŽ 150 000	Z	agentura
REKLAMNÍ AGENTURA	LK	CCA 80 000	Z	konkurent
REKLAMNÍ AGENTURA	LK	CCA 80 000	S	AZ
REKLAMNÍ AGENTURA	ZČ	CCA 20 000	S	AZ
REKLAMNÍ AGENTURA	LK	CCA 20 000	S	AZ
REKLAMNÍ AGENTURA	STŘČ	CCA 15 000	S	AZ
REKLAMNÍ AGENTURA	LK	do 15 000	Z	konkurent
REKLAMNÍ AGENTURA	LK	do 15 000	S	AZ
SKLO, SKLENĚNÉ ZBOŽÍ	LK	100 000 AŽ 150 000	NZ	
SLÉVÁRNA	LK	CCA 40 000	S	AZ
SLUŽBY PORADENSTVÍ	Pha	CCA 60 000	S	AZ
SLUŽBY REKLAMNÍ	Pha	CCA 60 000	NZ	
SLUŽBY V OBLASTI ČIŠTĚNÍ VOD	LK	CCA 250 000	S	VIP
SOFTWAREVÁ SPOLEČNOST	ZČ	CCA 20 000	S	AZ
SOUČÁSTKY PRO AUTOMOBILOVÝ PRŮM.	LK	NAD 500 000	S	VIP
SOUČÁSTKY PRO AUTOMOBILOVÝ PRŮM.	LK	300 000 AŽ 350 000	NZ	
SPEDICE	LK	CCA 70 000	S	AZ
SPEDICE	LK	CCA 60 000	S	AZ
SPOLEČNOST ZABÝVAJÍCÍ SE ODPADY	LK	CCA 50 000	Z	u kon
SPOLEČNSKÁ AGENTURA	STŘČ	CCA 60 000	NZ	
SPORTOVNÍ ORGANIZACE	LK	CCA 30 000	S	AZ
státní instituce	LK	CCA 400 000	S	VIP
státní instituce	LK	CCA 30 000	S	AZ
státní instituce	Pha	CCA 20 000	S	AZ
státní instituce	LK	CCA 20 000	S	AZ
STAVEBNÍ FIRMA	MO	100 000 AŽ 150 000	S	VIP
STAVEBNÍ FIRMA	LK	CCA 40 000	S	AZ
STAVEBNÍ FIRMA	LK	do 15 000	NZ	
STAVEBNÍ SPOLEČNOST	LK	CCA 200 000	S	VIP
STAVEBNÍ SPOLEČNOST	LK	CCA 90 000	S	VIP
STAVEBNÍ SPOLEČNOST	LK	CCA 30 000	NZ	
STAVEBNÍ SPOLEČNOST	LK	CCA 20 000	NZ	
STAVEBNÍ SPOLEČNOST	LK	do 15 000	S	AZ
STROJÍRENSKÁ FIRMA	LK	CCA 60 000	S	AZ
STROJÍRENSKÁ FIRMA	LK	CCA 20 000	NZ	
STROJÍRENSKÁ SPOLEČNOST	LK	CCA 15 000	S	AZ
TECHNICKÉ SLUŽBY	LK	CCA 15 000	S	AZ,
TELEVIZE	LK	100 000 AŽ 150 000	S	AZ
TELEVIZNÍ SPOLEČNOST	Pha	CCA 200 000	S	VIP
TEPELNÁ ČERPADLA	LK	CCA 15 000	S	AZ
TĚŽEBNÍ SPOLEČNOST	LK	100 000 AŽ 150 000	S	VIP
TISKAŘSKÁ FIRMA	LK	CCA 20 000	NZ	
VENKOVNÍ REKLAMA	MO	do 15 000	S	AZ
VO PRODEJCE SKLA	LK	CCA 20 000	S	AZ
VO S AUTOMOBILOVÝMI SKLY	LK	do 15 000	S	AZ
VO S DÁMSKOU KONFEKCIÍ	STŘČ	CCA 20 000	NZ	
VO s instalačním a topenářským materiálem	LK	CCA 250 000	S	AZ
VO S TEXTILEM	VČ	CCA 50 000	Z	konkurent
VODÁRENSKÁ SPOLEČNOST	STŘČ	100 000 AŽ 150 000	S	VIP

činnost klienta	místo	odběr	statut	pozn.
VODÁRNA	SČ	CCA 250 000	NZ	
VOJENSKÝ ÚTVAR	SČ	300 000 AŽ 350 000	S	AZ
VOJENSKÝ ÚTVAR	LK	CCA 80 000	S	VIP
VOJENSKÝ ÚTVAR	LK	CCA 80 000	S	AZ
VOJENSKÝ ÚTVAR	LK	CCA 40 000	NZ	
VOJENSKÝ ÚTVAR	LK	CCA 30 000	S	AZ
VOJENSKÝ ÚTVAR	LK	do 15 000	NZ	
VÝROBA TOPENÍ	Pha	CCA 60 000	N	
VÝROBCE -AUTOMOBILOVÉ SOUČÁSTKY	LK	100 000 AŽ 150 000	S	VIP
VÝROBCE AUTOMOBILOVÝCH SOUČÁSTEK	LK	CCA 70 000	Z	u kon
VÝROBCE AUTOMOBILOVÝCH SOUČÁSTEK	LK	CCA 40 000	S	AZ
VÝROBCE AUTOMOBILOVÝCH SOUČÁSTEK	LK	do 15 000	Z	u kon
VÝROBCE BAREV	LK	CCA 50 000	S	AZ
VÝROBCE BIŽUTERIE	SČ	300 000 AŽ 350 000	S	VIP
VÝROBCE BIŽUTERIE	STRČ	CCA 15 000	NZ	
VÝROBCE EL. ROZVADĚČŮ	LK	CCA 60 000	S	AZ
VÝROBCE ELEKTRONIKY	LK	CCA 30 000	S	AZ
VÝROBCE ELEKTROPŘÍSLUŠENSTVÍ	LK	CCA 20 000	S	AZ
VÝROBCE HLINÍKOVÝCH OKEN A DVEŘÍ	LK	100 000 AŽ 150 000	S	AZ
VÝROBCE KAMENE	LK	CCA 200 000	S	VIP
VÝROBCE KAMENE	LK	CCA 30 000	S	AZ
VÝROBCE KOBERCŮ	LK	CCA 50 000	S	VIP
VÝROBCE KOJENECKÉ VÝŽIVY	LK	CCA 90 000	Z	u kon
VÝROBCE KONTAKTNÍCH ČOČEK	Pha	do 15 000	NZ	
VÝROBCE MASNÝCH VÝROBKŮ	JČ	100 000 AŽ 150 000	S	AZ
VÝROBCE MĚŘÍCÍ A REGULAČNÍ TECHNIKY	LK	CCA 15 000	NZ	
VÝROBCE MĚŘÍCÍ TECHNIKY	LK	CCA 50 000	S	AZ
VÝROBCE MĚŘÍCÍ TECHNIKY	LK	CCA 15 000	S	AZ
VÝROBCE NÁHRADNÍCH DÍLŮ DO AUT	LK	CCA 15 000	Z	u kon
VÝROBCE NÁPOJŮ	LK	100 000 AŽ 150 000	Z	u kon
VÝROBCE NÁRADÍ A NÁSTROJŮ	STRČ	CCA 90 000	S	VIP
VÝROBCE OKEN A DVEŘÍ	LK	do 15 000	NZ	
VÝROBCE PEČIVA	LK	CCA 400 000	S	VIP
VÝROBCE PEČIVA	LK	CCA 20 000	S	AZ
VÝROBCE PLASTOVÝCH SOUČÁSTEK	LK	CCA 15 000	S	AZ
VÝROBCE PLASTŮ	LK	100 000 AŽ 150 000	S	VIP
VÝROBCE STAVENÍHO MATERIÁLU	LK	100 000 AŽ 150 000	S	VIP
VÝROBCE STAVENÍHO MATERIÁLU	LK	100 000 AŽ 150 000	S	AZ
VÝROBCE TECHNICKÉHO SKLA	LK	do 15 000	NZ	
VÝROBCE TECHNIKY PRO ZDRAVOTNICTVÍ	LK	100 000 AŽ 150 000	S	AZ
VÝROBCE TĚSTOVIN	LK	CCA 30 000	N	
VÝROBCE TEXTILNÍCH STROJŮ	LK	CCA 90 000	S	AZ
VÝROBCE TEXTILU	LK	CCA 20 000	NZ	
VÝROBCE VÝROBNÍCH STROJŮ	PHA	100 000 AŽ 150 000	S	AZ
VÝROBCE VÝROBNÍCH STROJŮ	LK	CCA 30 000	Z	u kon
VÝŠKOVÉ PRÁCE	LK	CCA 70 000	S	AZ
VZDUCHOTECHNIKA	LK	100 000 AŽ 150 000	S	VIP
VZDUCHOTECHNIKA	LK	CCA 40 000	S	VIP
ZÁMEČNICKÉ PRÁCE	LK	do 15 000	S	AZ

činnost klienta	místo	odběr	statut	pozn.
ZDRAVOTNÍ ÚSTAV	LK	CCA 70 000	S	AZ
ZDRAVOTNÍ ÚSTAV	LK	do 15 000	NZ	
ZEMĚDĚLSTVÍ	LK	CCA 30 000	S	AZ
ZEMĚDĚLSTVÍ	STŘČ	CCA 30 000	S	AZ
ZUBNÍ LABORATOŘ	LK	CCA 30 000	S	AZ

S stálý zákazník

N nový zákazník

Z ztracený zákazník

NZ neaktivní zákazník

AZ aktivní zákazník

VIP důležitý zákazník

u kon ztracený zákazník, nyní ho má konkurent

konkurent zákazník, z kterého se stal konkurent PenRyvanu

agentura reklamní agentura

LK Liberecký kraj

SČ Severní Čechy

ZČ Západní Čechy

VČ Východní Čechy

Pha Praha

MO Morava

STŘČ Střední Čechy

JČ Jižní Čechy

Příloha č. 2

Seznam tržeb firmy PenRyvan						
č.		Rok 2002			Rok 2003	
		Obor	Tržba		Obor	Tržba
1		A	339543		A	111790.06
2		A	55768.2		A	58361.5
3		A	44809.5		A	57951.5
4		A	31352		A	23675
5		A	336673		A	17920
6		A	99300		A	289640.7
7		EL	33723.6		A	256133.9
8		EL	22163		A	110681.2
9		EL	16500		EL	32982
10		EL	15610		EL	30702.5
11		EL	11490		EL	18440
12		FO	58034		EL	9490
13		FO	9210		CHP	180124.1
14		FO	9019.6		CHP	16404.3
15		FO	8730		KO	9380
16		CHP	32890		KO	7980
17		CHP	8325		L	371784.5
18		L	301924		L	78610
19		L	66680.5		L	53589
20		L	43044.5		L	46107.5
21		L	22677.4		L	16042.8
22		L	16960		L	15545
23		L	10274		L	11718.7
24		OD	253294		OD	43996.79
25		OD	87285		OST	49760
26		OD	45333		OST	21301
27		OD	15619.5		OST	16870
28		OST	100865		OST	13499
29		OST	23550		OST	12782.6
30		OST	20940		OST	12680
31		OST	74805		OST	7676.52
32		POR	86588		OST	7420
33		POR	61256.5		OST	22100.06
34		POR	55461		PL	33525.9
35		POR	39954.6		PL	21324.9
36		POR	39410.8		POR	62556
37		POR	35454.2		POR	54590
38		POR	34000		POR	40637
39		POR	32906.5		POR	35741.5
40		POR	23715		POR	34475.5
41		POR	23336.5		POR	34000
42		POR	22797		POR	20950
43		POR	19925		POR	9400

č.	Rok 2002		Rok 2003	
	Obor	Tržba	Obor	Tržba
44	POR	19808	POR	8211
45	POR	11759	PP	170319.5
46	POR	11014.2	PP	65275.2
47	POR	10365.6	PP	40520
48	POR	10185	PP	38178
49	PP	165940	PP	32928
50	PP	158225	PP	8744
51	PP	99031.5	PP	8725
52	PP	88950.1	RA	144590
53	PP	9180	RA	129850.6
54	PP	8645	RA	108800
55	RA	129649	RA	40540
56	RA	82000	RA	30986.9
57	RA	57457	RA	22477.4
58	RA	56956	RA	21700
59	RA	53607	RA	20721.4
60	RA	46856	RA	14436
61	RA	17551.6	RA	12032.9
62	RA	13301.3	RA	11384.42
63	SI	614842	SI	1110649.64
64	SI	222989	SI	176434.7
65	SI	62790	SI	154347
66	SI	26970	SI	53611
67	SI	16174	SI	25480
68	SI	8738	SI	17549.4
69	SK	205497	SI	16714.9
70	SK	55226.4	SI	8700
71	SK	42203.5	SI	8504
72	SK	21030	SK	110359.6
73	SK	15470.2	SK	45276.6
74	SK	11634.2	SK	8722
75	SK	10260	SL	9590
76	SK	8935	SL	38390
77	SL	90631	SL	30470
78	SL	80064	SL	30040
79	SL	75216	SL	19540
80	SL	68783.5	SL	19280
81	SL	62918	SL	17810
82	SL	39165	SL	17528
83	SL	26265	SL	16588
84	SL	22670	SL	15850
85	SL	21502	SL	14330
86	SL	21285	SL	13752
87	SL	20000	SL	13687.2
88	SL	18588	SL	13157.1
89	SL	18382	SL	12190

č.	Rok 2002		Rok 2003	
	Obor	Tržba	Obor	Tržba
90	SL	16700	SL	9230
91	SL	16558.4	SL	8900
92	SL	16370	SL	8160
93	SL	15715	SO	19336
94	SL	14680	SO	8125.5
95	SL	14142	SP	108076.395
96	SL	13980	SP	92056
97	SL	13539	SP	49294.9
98	SL	13110	SP	47918.6
99	SL	10440	SP	46594
100	SL	9590	SP	46182
101	SL	9330	SP	38380
102	SL	8780	SP	37289
103	SL	7360.5	SP	36410
104	SO	9681	SP	23566
105	SO	8985	SP	23320
106	SO	8580	SP	22535.9
107	SO	8364	SP	21730
108	SP	109480	SP	20840.5
109	SP	98843.8	SP	16529
110	SP	84126	SP	16140
111	SP	79035	SP	16005
112	SP	70527.4	SP	15331
113	SP	53395	SP	15204
114	SP	53099.5	SP	14803.5
115	SP	41952	SP	12275
116	SP	36280.5	SP	12060
117	SP	32498	SP	11154
118	SP	31652.5	SP	10020
119	SP	27820.6	SP	9180
120	SP	24565	SP	8045
121	SP	23301.5	SP	7250
122	SP	21501	SP1	40950
123	SP	16009.3	SP1	35287.5
124	SP	15509	ST	145599.5
125	SP	15020	ST	128634
126	SP	14732	ST	105093.8
127	SP	12810	ST	80111
128	SP	10665	ST	77674.5
129	ST	148035	ST	74349.9
130	ST	110592	ST	56486.5
131	ST	100389	ST	32574
132	ST	73685	ST	16852
133	ST	39108	ST	15908
134	ST	35285.8	ST	15145
135	ST	32630	ST	10048

č.	Rok 2002		Rok 2003	
	Obor	Tržba	Obor	Tržba
136	ST	32555	ST	8217.5
137	ST	29315.2	ST	7669
138	ST	20449.9	TEL	63892.8
139	ST	16531	TEL	44720
140	ST	15240.5	TP	53460
141	ST	12280	TP	10628.3
142	ST	12045	VOJ	37021.3
143	ST	11488	VOJ	26311.3
144	ST	8513.42	VOJ	11800
145	ST	8505	ZD	79890
146	ST	7600	ZD	37860
147	TEL	146525	ZD	14118
148	TEL	32420	ZD	7399.2
149	TP	41283.5	ZEM	10923
150	TP	21405	POD	7140
151	VOJ	369540	POD	7096
152	VOJ	85273	POD	6962
153	VOJ	79125	POD	6900
154	ZD	21042	POD	6894
155	ZD	11060	POD	6674.5
156	ZD	10999.8	POD	6620
157	ZEM	21821	POD	6465
158	POD	6750	POD	6420
159	POD	5243.4	POD	6311
160	POD	4640	POD	6275
161	POD	1950	POD	6243.1
162	POD	6156	POD	6040
163	POD	4700	POD	6000
164	POD	4584	POD	5956
165	POD	3893.5	POD	5940
166	POD	3780	POD	5838
167	POD	3700	POD	5720
168	POD	2490	POD	5720
169	POD	2230	POD	5646.4
170	POD	1840	POD	5620
171	POD	1735	POD	5581
172	POD	1700.7	POD	5524
173	POD	1670	POD	5512
174	POD	1350	POD	5433.6
175	POD	1335	POD	5364.5
176	POD	1075	POD	5120.5
177	POD	400	POD	4935
178	POD	6230	POD	4830.8
179	POD	4645	POD	4805
180	POD	4452	POD	4700
181	POD	3969.4	POD	4691.2

č.	Rok 2002		Rok 2003	
	Obor	Tržba	Obor	Tržba
182	POD	2060	POD	4670.5
183	POD	5925	POD	4650
184	POD	5721.6	POD	4615
185	POD	4990	POD	4545
186	POD	3655.5	POD	4461.5
187	POD	2930	POD	4420
188	POD	3688.5	POD	4360
189	POD	3160	POD	4185
190	POD	3125	POD	4100
191	POD	890	POD	4100
192	POD	7080	POD	4070
193	POD	4390	POD	4061
194	POD	3705	POD	4030
195	POD	3180	POD	3968
196	POD	2896	POD	3960
197	POD	2440	POD	3934
198	POD	2368	POD	3920
199	POD	2214	POD	3896.8
200	POD	1680	POD	3862.5
201	POD	625	POD	3825.1
202	POD	4340	POD	3800
203	POD	6937.2	POD	3750
204	POD	6260	POD	3750
205	POD	5620	POD	3680
206	POD	5358	POD	3455
207	POD	4330	POD	3454.2
208	POD	4096	POD	3450
209	POD	3680	POD	3430
210	POD	3370	POD	3381.5
211	POD	3310	POD	3275
212	POD	3220	POD	3080
213	POD	3150	POD	2850
214	POD	3110.5	POD	2820
215	POD	1782	POD	2695
216	POD	988	POD	2645
217	POD	6247	POD	2633.5
218	POD	4244	POD	2610
219	POD	3525	POD	2539.5
220	POD	6720	POD	2470
221	POD	6674.5	POD	2464
222	POD	6150	POD	2455
223	POD	5924	POD	2450
224	POD	5567.7	POD	2320
225	POD	4350	POD	2100
226	POD	2040.7	POD	2022
227	POD	4857	POD	2000

č.	Rok 2002		Rok 2003	
	Obor	Tržba	Obor	Tržba
228	POD	4240	POD	1998
229	POD	4742	POD	1935.4
230	POD	6070	POD	1844.7
231	POD	7185	POD	1843
232	POD	5240	POD	1360
233	Celkem	8563948	POD	1200
234			POD	901.5
235			POD	550
236			POD	516.5
237			POD	378
238			POD	218
239			Celkem	7770815.685

Vysvětlivky

A	automobilový průmysl	RA	reklamní agentury
EL	elektrotechnický průmysl	SI	státní instituce a školství
FO	fyzická osoba	SK	sklářský průmysl
CHP	chemický průmysl	SL	služby
KO	kulturní organizace	SO	sportovní organizace
L	logistika, doprava	SP	strojírenský průmysl - ne automobilový
OD	zpracovatelé odpadů, vody, energie	ST	stavební průmysl
OST	ostatní	TEL	telekomunikační společnosti
PL	zpracovatelé plastů	TP	textilní průmysl
POD	podlimitní zákazníci	VOJ	vojenský útvar
POR	poradenství	ZD	zdravotnictví
PP	potravinářský průmysl	ZEM	zemědělství